

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR  
LOUIS-JEAN VAN DOESBURG

EFFETS DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
SUR LA PERFORMANCE DES PME : VÉRIFICATION DES MODÈLES  
UNIVERSALISTE, CONTINGENTIEL ET CONFIGURATIONNEL

SEPTEMBRE 2002

2612

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## **Sommaire**

Le présent mémoire, *Effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des PME*, a pour objectif de valider trois modèles (ou perspectives) relatifs à la gestion des ressources humaines (GRH) en contexte de PME québécoises. Dans les dernières années, bon nombre de chercheurs et de praticiens ont conclu que les RH devaient être considérées comme l'élément capital de la performance des entreprises. De ces réalités a découlé un nouveau paradigme, soit celui de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Étant à ses balbutiements, nous apporterons certainement quelques connaissances supplémentaires au concept de GSRH et, plus particulièrement, en ce qui concerne la relation entre la GRH et la performance organisationnelle. Il est également bon de souligner que la présente étude prend une avenue que peu de recherches ont emprunté auparavant. En effet, d'une part, elle tient compte simultanément de trois perspectives rattachées à la théorie de la planification stratégique et, d'autre part, contrairement aux études de ce champ de recherche considérant généralement les grandes entreprises, elle tient compte uniquement des petites et moyennes entreprises (PME). Considérant les perspectives universaliste, contingentielle et configurationnelle, nous nous sommes engagés dans la validation de ces trois perspectives auprès d'un échantillon de 336 PME manufacturières. Les données sur lesquelles s'appuie notre étude proviennent de la base de données du PDG<sup>MD</sup>. Cette base de données nous offre des informations relatives au sujet de plus de 850 variables. C'est à l'aide d'un questionnaire confidentiel que ces informations ont pu être recueillies. En outre, les répondants devaient joindre les états financiers complets des cinq derniers

exercices. Nos résultats nous permettent d'appuyer fortement les hypothèses universaliste et configurationnelle. L'hypothèse de contingence a toutefois été confirmée de manière plus équivoque. En ce sens, l'effet d'interaction entre nos pratiques de GRH et la stratégie d'affaires n'a expliqué le bénéfice que pour un seul de nos indicateurs de performance, soit le taux de départs volontaires. Malgré ces résultats contingentiels peu éloquents, nous croyons tout de même avoir contribué à l'avancement des connaissances dans le jeune domaine de recherche qu'est la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). En revanche, les recherches doivent indubitablement se poursuivre afin que ce domaine de recherche puisse abonner ses bases paradigmatiques.

# **Table des matières**

Sommaire	ii
Table des matières	iv
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	viii
Remerciements	ix
<b>INTRODUCTION</b>	11
<b>PROBLÉMATIQUE</b>	16
<b>CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE</b>	24
1.1. Fondements théoriques de la perspective universaliste	28
1.1.1. Les études empiriques sur la perspective universaliste	34
1.1.2. Modèle de recherche relié à la perspective universaliste	43
1.1.2.1. Variables indépendantes : les pratiques stratégiques de GRH	43
1.1.2.2. Variables dépendantes : la performance des organisations	49
1.1.2.3. Variables de contrôle	52
1.1.3. Hypothèse de recherche universaliste	54
1.2. Fondements théoriques de la perspective contingentielle	55
1.2.1. Études empiriques sur la perspective contingentielle	64
1.2.2. Modèle relié à la perspective contingentielle	65
1.2.2.1. Variable modératrice : la stratégie d'affaires	65
1.2.1. Hypothèse de recherche contingentielle	67
1.3. Fondements théoriques de la perspective configurationnelle	68
1.3.1. Études empiriques sur la perspective configurationnelle	73
1.3.2. Modèle de recherche relié à la perspective configurationnelle	79

1.3.3. Hypothèse de recherche configurationnelle	81
<b>CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE</b>	<b>85</b>
2.1. Échantillon	86
2.2. Instrument de mesure	87
2.2.1. Mesure des Variables Indépendantes	89
2.2.2. Mesure des Variables Dépendantes	91
2.2.3. Mesure de la Variable modératrice	92
2.2.4. Mesure des Variables de Contrôle	93
2.2.5. Mesures relatives aux regroupements de pratiques de GRH	94
<b>CHAPITRE 3 : RÉSULTATS</b>	<b>95</b>
3.1. Caractéristiques des PME de l'échantillon	96
3.2. Résultats liés à l'hypothèse universaliste	102
3.2.1. Résultats des analyses de corrélation	102
3.2.2. Résultats des analyses de régression et discussion	110
3.3. Résultats liés à l'hypothèse contingentielle	132
3.3.1. Résultats des analyses de régression et discussion	132
3.4. Résultats reliés à l'hypothèse configurationnelle	150
3.4.1. Résultats des analyses de régression et discussion	150
<b>CONCLUSION</b>	<b>152</b>
<b>RÉFÉRENCES</b>	<b>157</b>
<b>APPENDICES</b>	
<b>Appendice A : Études portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises</b>	<b>168</b>
<b>Appendice B : Modèle de contingence de la GRH</b>	<b>174</b>
<b>Appendice C: Détails sur la méthodologie utilisée pour mesurer l'étendue des pratiques</b>	<b>176</b>
<b>Appendice D: Détails sur la méthodologie utilisée pour mesurer le type de stratégie adoptée par les PME</b>	<b>187</b>

## **Liste des tableaux**

Tableau 1 :	Synthèse des informations pertinentes et des sources	88
Tableau 2 :	Répartition des PME selon le nombre d'employés	97
Tableau 3 :	Nombre de pratiques appliquées dans les PME de l'échantillon	98
Tableau 4 :	Comportement des PME face à la fréquence de recours aux pratiques de GRH et à leur étendue	100
Tableau 5 :	Coefficients de corrélation entre l'étendue des pratiques de GRH et les variables de contrôle	103
Tableau 6 :	Coefficients de corrélation entre l'étendue des pratiques de GRH et la performance organisationnelle des PME	105
Tableau 7 :	Coefficients de corrélation entre l'étendue des pratiques de GRH et la performance financière des PME	106
Tableau 8 :	Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique de formation sur les variables dépendantes	112
Tableau 9 :	Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique d'évaluation du rendement sur les variables dépendantes	115
Tableau 10 :	Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique de descriptions de tâches sur les variables dépendantes	117
Tableau 11 :	Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique de recrutement sur les variables dépendantes	118
Tableau 12 :	Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique d'accès à la propriété sur les variables dépendantes	120
Tableau 13 :	Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique de partage des profits sur les variables dépendantes	121
Tableau 14 :	Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique de rémunération individuelle avec primes et bonis sur les variables dépendantes	124

Tableau 15 :	Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique de diffusion d'informations stratégiques et économiques sur les variables dépendantes	126
Tableau 16 :	Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique de partage des décisions sur les variables dépendantes	128
Tableau 17 :	Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de formation et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance	134
Tableau 18 :	Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique d'évaluation du rendement et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance	137
Tableau 19 :	Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de descriptions de tâches et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance	139
Tableau 20 :	Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de recrutement et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance	141
Tableau 21 :	Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique d'accès à la propriété et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance	142
Tableau 22 :	Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de partage des profits et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance	144
Tableau 23 :	Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de rémunération avec primes et bonis et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance	146
Tableau 24 :	Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de diffusion d'informations stratégiques et économiques et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance	147
Tableau 25 :	Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de partage des décisions et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance	147
Tableau 26 :	Synthèse de l'hypothèse 3	151



## **Liste des figures**

Figure 1 :	Modélisation de la relation entre la GRH, les variables environnementales et la performance de l'organisation	18
Figure 2 :	Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste	21
Figure 3 :	Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche de contingence	22
Figure 4 :	Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche configurationnelle basée uniquement sur le postulat de l'arrimage interne	23
Figure 5 :	Modélisation de l'impact des stratégies de GRH sur les performances	85

## **Remerciements**

L'accomplissement du présent mémoire n'aurait été envisageable sans l'implication de certaines personnes. Je souhaite, tout d'abord, remercier Monsieur Bruno Fabi, mon directeur de mémoire, ainsi que le professeur Michel Arcand, à qui je dois mon apprentissage en contexte scientifique. Ils ont dû me rappeler la rigueur scientifique quand, à certains moments, je m'égarais dans des pensées trop personnelles. Je leur suis aussi entièrement reconnaissant pour leurs grandes qualités humanistes qui m'ont fait évoluer en tant que personne.

Des remerciements s'adressent également à Madame Josée St-Pierre, Directrice du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePe), pour m'avoir permis le recours à une banque de données substantielle.

Je dois aussi une grande reconnaissance à monsieur Daniel Pitre, statisticien du LaRePe, qui a grandement appuyé un débutant en la matière. Sans son aide précieuse, je n'aurais pu parvenir à la réalisation de la présente recherche. Je me dois également de souligner le constant appui de Monsieur Richard Lacoursière, professionnel de recherche, qui m'a ramené dans le droit chemin à quelques reprises.

Finalement, des remerciements particuliers sont dédiés aux membres de ma famille.

D'une part, à mes parents à qui je dois mes progrès littéraires et, d'autre part, à mon frère

qui a su inculquer des qualités pratiques intuitives à un modeste « théoricien ».

## **Introduction**

## Introduction

Depuis quelques années, les sociétés en général s'aperçoivent de la réelle importance des individus dans la poursuite d'un meilleur monde. Cette réalité se comprend bien d'un point de vue historiciste, car plusieurs avaient en quelque sorte *oublié* que les individus influencent l'organisation de notre monde. Ce même constat pourrait être appliqué aux contextes entrepreneuriaux. En effet, tant dans la grande entreprise que dans la petite et moyenne entreprise (PME), les dirigeants prennent conscience peu à peu que les individus constituent des acteurs clés afin de former une meilleure entité. Il ne s'agit surtout pas ici de changer radicalement toutes les pratiques de gestion, mais plutôt d'accorder la place au côté humain dans la science organisationnelle.

Avec le recul, on peut entretenir une certaine incompréhension des agissements passés et actuels, délaissant à ce point la gestion des ressources humaines (GRH) en entreprise. Or, l'organisation d'une entreprise constitue un tout à gérer. En ce sens, sans même parler de degré d'importance, comment alors une entreprise peut-elle espérer performer en négligeant une partie intégrante de son tout ?

Pour nuancer un peu ces propos, il faut comprendre qu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle par exemple, où le modèle taylorien prévalait, les réalités étaient bien différentes en matière de travail. Le système entrepreneurial de ce temps fonctionnait grâce à des ouvriers travaillant souvent à la même tâche toute leur vie et ce, pratiquement sans aucune considération à leur égard. Ainsi, les réalités de GRH de cette époque se trouvaient

diamétralement opposées de celles présentes dans un bon nombre d'entreprises contemporaines.

Bien que l'on puisse s'étonner de pareils changements, il est tout à fait compréhensible qu'en évoluant, un bon nombre de certitudes anciennes (modèles, théories, réalités pratiques, etc.) tombent au détriment de nouvelles. À ce sujet, le concept d'Évolution fait appel à deux notions fondamentales, soit l'évolution, représentant l'état contemporain des choses et la révolution, représentant le changement. En ce sens, il faut comprendre ce concept comme étant bâti sur un continuum infini. De là, à chacune des tranches d'évolution se rattachent plusieurs interrogations. Ainsi, pour la tranche à venir on pourrait se demander : Quels seront les grands changements relatifs à la gestion ? La technologie reprendra-t-elle le statut de ressource primordiale ? La fonction ressource humaine (RH) s'intégrera-t-elle d'emblée à la stratégie d'entreprise ? L'hyperspécialisation des employés laissera-t-elle la place à une connaissance davantage multidisciplinaire ? Ce sont là des questions qui trouveront certainement des réponses dans les années à venir.

Cela étant dit, l'intérêt du présent travail réside dans le fait que, depuis quelques années, les RH sont considérées par plusieurs comme l'élément capital de la performance organisationnelle. Conséquemment, en regard à la notion de révolution, un nouveau paradigme (modèle ou théorie accepté, Kuhn, 1970) a vu le jour, soit celui de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

La communauté universitaire le privilégiant (Gerhart, 1999 ; Wagar, 1994), nous avons trouvé opportun de l'utiliser pour mener à bien notre étude. Ainsi, en tentant de valider trois perspectives reliées au modèle de la GSRH, nous essayerons de répondre à la question suivante : Les pratiques de GRH ont-elles de réels effets sur la performance organisationnelle ? Étant au début de sa phase paradigmatique, nous apporterons certainement quelques connaissances supplémentaires au concept de GSRH et, plus particulièrement, face à la relation qui peut être établie entre la GRH et la performance organisationnelle.

Dans le présent texte, le chapitre premier sera consacré à la problématique de recherche. Le deuxième chapitre portera, quant à lui, sur le contexte théorique. Dans ce second chapitre, nous tiendrons compte dans un premier temps des fondements théoriques liés à trois approches qui tentent d'expliquer le lien entre la GRH et la performance organisationnelle. Ensuite, nous nous attarderons aux résultats d'études empiriques sur chacune d'elles. Après avoir présenté leurs fondements théoriques et empiriques, nous exposerons leurs modèles de recherche respectifs, ce qui nous permettra, par la suite, de proposer nos hypothèses de recherche.

La méthodologie employée pour établir nos variables et recueillir nos données sera présentée au chapitre 3. Suivront, au chapitre 4, les résultats obtenus à partir des différents tests statistiques utilisés. En outre, dans le quatrième chapitre, nous présenterons la discussion relative aux résultats obtenus afin de faciliter la lecture du présent travail. Finalement, le chapitre 5 offrira les conclusions. Dans ce dernier chapitre,

nous soulignerons également les principales limites liées au présent mémoire et les avenues de recherche ayant découlé de notre réflexion.



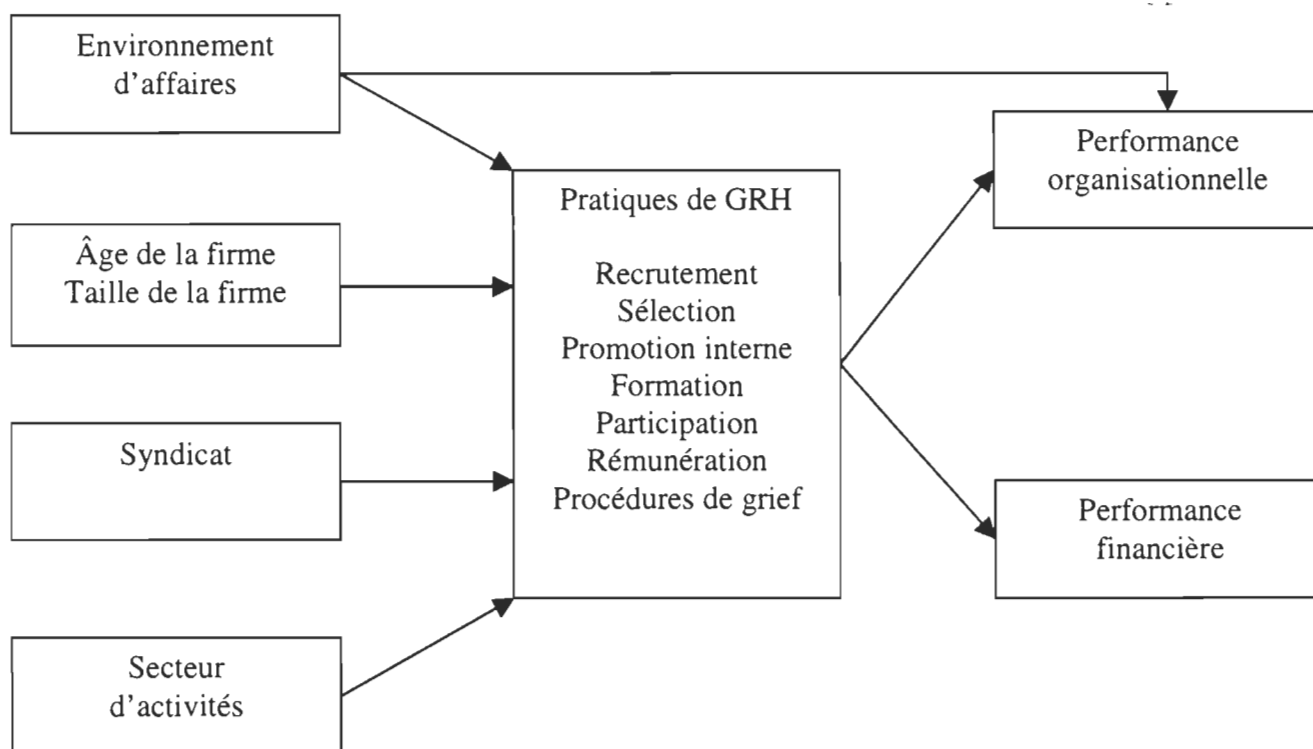
## **Problématique**

## Problématique

Les théoriciens, les chercheurs et les praticiens admettent, de plus en plus, que dans le contexte actuel, la GRH constitue la composante stratégique fondamentale à l'accroissement de la performance organisationnelle et de la performance financière (Market Performance) des entreprises (cf. Figure 1). La connaissance humaine de plus en plus critique dans l'économie actuelle peut expliquer ce fait (Grant, 1996). À cet égard, Schumann (1998) avance que les employés deviennent davantage des « régulateurs de système », où ils sont appelés à programmer des machines, à contrôler des processus et à solutionner des problèmes. Dans cette optique, il devient plus approprié de parler de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) plutôt que de traiter uniquement de GRH, car des pratiques telles la formation, le partage des décisions, le partage d'information peuvent être considérées comme étant stratégiques.

Dans la présente étude, contrairement à certaines définitions retrouvées dans la littérature, l'expression « GSRH » ne signifiera pas que les pratiques de GRH doivent indubitablement être alignées sur la stratégie d'entreprise. En fait, tout au long de notre étude, cette expression impliquera pour nous qu'il existe, en dehors de tout contexte, des pratiques de GRH qui peuvent être intrinsèquement stratégiques.

**Figure 1.** La relation entre la GRH, les variables environnementales et la performance de l'organisation (signifiant ici la performance organisationnelle et la performance financière).



Source : Adapté d'Harel et Tzafrir (1999).

D'un point de vue théorique, la théorie des ressources (Resource-Based View) avance que l'utilisation des avantages traditionnels tels que la technologie, le capital et les marchés ne sont plus en mesure d'offrir un avantage compétitif durable aux organisations (Pfeffer, 1994 ; Ulrich, 1991). Tout au mieux, ces avantages pourraient être bénéfiques à court terme en raison de la constante évolution du monde actuel.

En outre, cette théorie soutient qu'un avantage peut être caractérisé de « compétitif » seulement s'il correspond à un actif précieux, difficilement imitable et non substituable

par tout autre facteur de production (Amit & Schoemaker, 1993 ; Barney, 1991, 1995 ; McMahan, Virick & Wright, 1999 ; Ulrich, 1991).

Conséquemment, la résultante de la théorie des ressources est que les RH sont les actifs primordiaux qui permettent aux organisations d'être compétitives dans l'économie actuelle (Becker & Gerhart, 1996 ; Lado & Wilson, 1994 ; Petit, Bélanger, Benabou, Foucher & Bergeron, 1993 ; Pfeffer, 1994 ; Wright, Dyer, Boudreau & Milkovich, 1999 ; Wright & McMahan, 1992). Hitt, Bierman, Shimizu et Kochhar (2001) appuient bien cette résultante en énonçant que « *One answer to the critical question in strategic management regarding why firms vary in performance is that they differ in human capital* ».

Concrètement, pour les tenants de la théorie des ressources, les RH peuvent accroître la performance organisationnelle à la fois en raison de leur rareté (actif précieux) sur le marché et en raison de la complexité sociale qui les rend difficiles à imiter (Barney, 1991). Dans la présente étude, nous tenterons d'éclaircir cette relation en vérifiant si la GRH peut réellement favoriser un accroissement de la performance des organisations.

Il nous faudra cependant être extrêmement prudent avant d'affirmer avec certitude que la GSRH est synonyme de performance organisationnelle. En effet, le lien existant entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises s'avère un phénomène théorique beaucoup plus complexe qu'il ne le semble au départ (Delery & Doty, 1996). D'ailleurs,

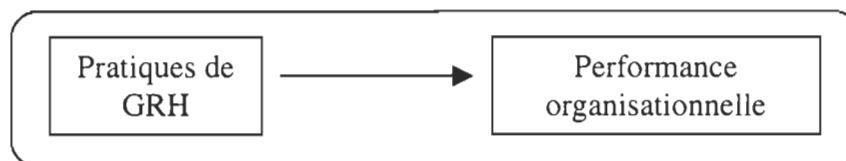
la littérature scientifique américaine caractérise souvent cette relation de véritable « boîte noire » (Arcand, 2000).

Nous espérons démystifier quelque peu ce jeune domaine de recherche en explorant deux voies encore peu empruntées. D'une part, nous avons privilégié une avenue de recherche qui tient compte simultanément de trois perspectives liées à la théorie de la planification stratégique dans lesquelles se confinent la plupart des recherches en GSRH. D'autre part, contrairement aux études de ce champ de recherche qui explorent généralement les grandes entreprises, nous avons choisi de tenir compte uniquement des PME. De l'union de ces deux voies particulières éclôt la richesse de la présente étude.

Soulignons que la présence de trois approches distinctes, montre qu'il n'existe pas à l'heure actuelle d'approche universellement reconnue qui prouve la relation entre la GRH et la performance organisationnelle.

Bien que la thèse universaliste ne soit pas directement reliée à la théorie de la planification stratégique, elle revêt un caractère important que nous nous devons de considérer. Cette dernière soutient qu'il existe des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte d'affaires, peuvent aider les entreprises à accroître leur niveau de performance (cf. Figure 2). Cette perspective présente certainement la logique la plus simple en GSRH. Selon Delery et Doty (1996), l'hypothèse de base défendue par les tenants de cette approche affirme que « (...) *some HR practices are always better than others and that all organizations should adopt these best practices* ».

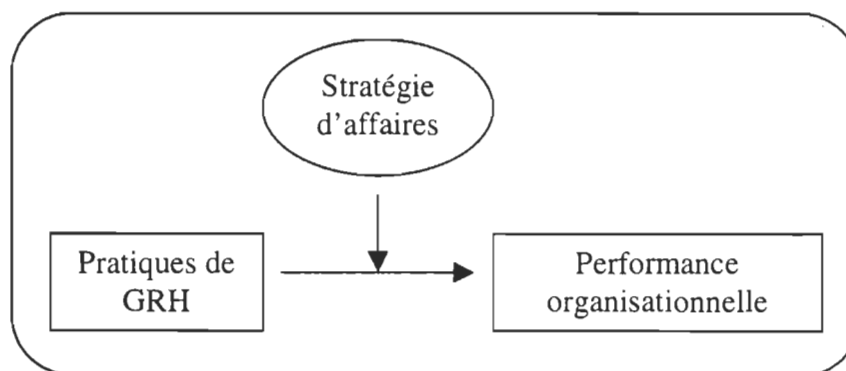
Figure 2. Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste



Source : Adapté de McMahan, G.C., Virick, M., et Wright, P.M. (1999)

Pour les tenants de la perspective contingentielle, il est complètement utopique de croire en un modèle de « meilleures pratiques ». D'après ces derniers, une telle théorie ne peut avoir de sens en raison de la multiplicité des entreprises ayant tous des besoins, des caractéristiques et des objectifs divergents. En fait, la thèse contingentielle soutient que des variables (ex. la stratégie) peuvent modifier le choix des pratiques de GRH à employer afin de parvenir à la performance organisationnelle (cf. Figure 3)<sup>1</sup>.

Figure 3. Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche de contingence



Source : Adapté de McMahan, G.C., Virick, M., et Wright, P.M. (1999)

<sup>1</sup> La majorité des études préoccupées par la logique de la contingence utilisent la stratégie d'affaires de l'entreprise comme principal facteur de contingence. Notons toutefois que d'autres facteurs de contingence tout aussi importants que les stratégies organisationnelles peuvent être également considérés (Arcand, 2000).

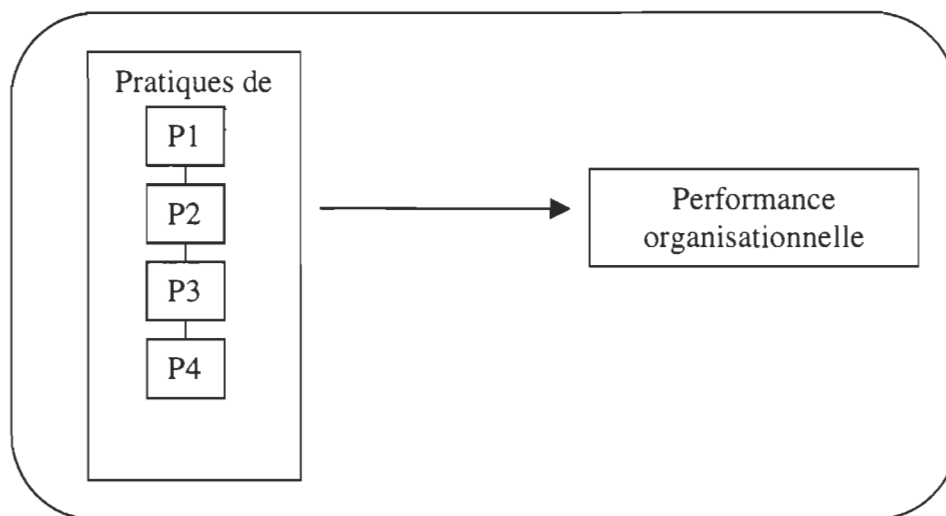
Enfin, la thèse configurationnelle forme certainement le modèle le plus complexe des trois raisonnements admis par la théorie de la planification stratégique (Delery & Doty, 1996; McMahan, Virick & Wright, 1999). En effet, selon les tenants de cette perspective,

*« (...) configurational approaches posit that many organizational characteristics such as HR practices tend to commonly occur together, thus forming coherent patterns. (...), a common theme is the attempt to understand organizational phenomena through identifying distinct, internally consistent sets of firms rather than trying to identify universal principles applicable to all organizations »* (McMahan, Virick et Wright, 1999).

Précisément, la perspective configurationnelle implique que la GRH n'a de réelle capacité stratégique (possibilité de performer) que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (ex. la stratégie d'affaires) (Arcand, 2000).

Toutefois, dans la présente recherche, nous ne vérifierons que le postulat de l'arrimage interne, c'est-à-dire la complémentarité entre les pratiques de GRH. Nous avons restreint notre analyse configurationnelle à cet élément pour des raisons méthodologiques. Ainsi, notre modèle configurationnel peut être représenté comme suit :

Figure 4. Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche configurationnelle basée uniquement sur le postulat de l'arrimage interne.



Source : Adapté de McMahan, G.C., Virick, M., et Wright, P.M. (1999)

À la lumière de ce qui précède, notre problématique de recherche sera de tenter de valider, dans le contexte de la petite et moyenne entreprise (PME), les trois perspectives (universaliste, contingentielle et configurationnelle) les plus souvent citées dans la littérature en GSRH, ce qui nous permettra de répondre à la question suivante : Les pratiques de GRH ont-elles de réels effets sur la performance organisationnelle ?



## **Contexte théorique**

## Contexte théorique

Suite à l'introduction et au chapitre 1, on a pu s'apercevoir que le nouveau contexte économique, technologique et social actuel a fait en sorte de bafouer les bases du modèle taylorien qui ont pourtant perduré pendant les trente années suivant la Seconde Guerre mondiale. En fait, comme Arcand (2000) l'a précisé, la grande imprévisibilité et complexité des marchés, l'introduction de nouvelles technologies et l'arrivée d'employés de plus en plus scolarisés ont fait en sorte de modifier considérablement le fonctionnement des entreprises contemporaines. Ainsi, en raison de ces changements radicaux, plusieurs ont commencé à voir la GRH comme devant faire partie intégrante de la stratégie organisationnelle (McMahan, Virick & Wright, 1999).

Dans la section qui suit, nous approfondirons les trois perspectives qui tentent d'expliquer le lien existant entre la GRH et la performance organisationnelle. Pour chacune d'elles, nous présenterons premièrement leurs fondements théoriques. Dans un deuxième temps, nous exposerons les résultats d'études empiriques selon quatre axes différents, soit les études ayant analysé la relation GRH-performance financière, la relation GRH-performance économique, la relation GRH-performance sociale et finalement les études ayant parfois abordé plus d'une de ces relations. Après avoir fait part des fondements théoriques et des résultats d'études empiriques (l'Appendice A propose une classification d'études empiriques selon divers auteurs) ainsi qu'après avoir présenté les modèles de recherche, nous serons en mesure de bâtir nos hypothèses de recherche reliées à chacune des perspectives.

### Trois perspectives d'analyse de la GSRH

Lorsque l'on analyse la GRH en entreprise, on ne peut omettre de souligner l'existence de perspectives fort intéressantes. Comme nous l'avons spécifié précédemment, cette GRH s'inscrit de plus en plus dans une perspective stratégique. Il est à noter que nous présenterons uniquement la théorie de la planification stratégique des RH étant donné qu'elle constitue actuellement le courant dominant du modèle de la GSRH dans la littérature. Les théories de la compétitivité des RH, de la comptabilité des RH et de la compétence des RH seront donc laissées de côté (Bayad, Arcand & Arcand, à paraître dans *Gestion des Ressources Humaines Française*). Bien que la perspective universaliste ne soit pas directement liée à la théorie de la planification stratégique, la littérature sur la GSRH inclut souvent ce mode de pensée dans leur analyse. Ainsi, les perspectives universaliste, contingentielle et configurationnelle seront toutes prises en considération dans les parties qui suivent.

Nous élaborerons en premier lieu sur la perspective universaliste quoique la pertinence conceptuelle semble s'imposer davantage sur la perspective « contingentielle » dans la littérature contemporaine. Il est à noter que nous ferons un large tour d'horizon de la perspective contingentielle. Ainsi, nous débiterons notre réflexion avec la théorie de contingence de Lawrence et Lorsch (1967) pour ensuite s'attarder au modèle de contingence de la GRH de Fabi, Garand et Petterson (1995) pour enfin rattacher de façon précise la perspective de contingence avec notre problématique de recherche.

Avant de débiter notre recension théorique, il est important de mentionner que ces trois approches théoriques ont été à maintes reprises critiquées étant donné la différence entre ces dernières qui n'a jamais été explicitement reconnue (Bacharach, 1989; Dyer, 1985, cité dans Delery & Doty, 1996). En guise d'explication, on pourrait dire que leur conception première diffère, mais qu'en définitive, chacune d'elle emprunte de façon plus ou moins explicite les assises théoriques des autres. La dernière partie de ce chapitre abordera la question de l'enchevêtrement entre ces trois approches.

## Fondements théoriques de la perspective universaliste

L'approche universaliste, comme nous l'avons évoqué précédemment, postule que certaines pratiques de GRH peuvent, indépendamment de la stratégie employée, accroître la performance organisationnelle (Pfeffer, 1994; Pfeffer & Veiga, 1999). Ainsi pour les partisans de cette approche, il existe, peu importe le contexte, *une* manière de concevoir et de pratiquer la GRH.

Selon Pfeffer (1994), l'avantage compétitif des organisations s'est toujours modifié à travers le temps. Conséquemment, il soutient, que dans les dernières années, les ressources humaines sont le facteur clé du succès des organisations. Il pense donc, logiquement, que la GRH est affectée par la venue de ce nouvel avantage compétitif.

Dans le même ordre d'idée, issue de la perspective stratégique des RH, la théorie des ressources (Resource-Based View), rappelons-le, (Barney, 1991, 1995 ; Wernerfelt, 1984 ; Wright et al. 1999) évoque que l'utilisation des avantages traditionnels tels que la technologie, le capital et les marchés ne peut plus fournir à l'organisation un avantage d'affaires durable (Pfeffer, 1994). Ainsi, ces trois composantes organisationnelles ne peuvent être comprises que comme des avantages relatifs n'étant appropriés que dans une optique à court terme (Becker & Gerhart, 1996).

Assise théorique de base de la perspective universaliste, la résultante de la théorie des ressources est que les RH forment l'élément stratégique majeur pour une entreprise. En effet, contrairement aux autres éléments organisationnels, les ressources humaines (RH)

sont à la fois précieuses, rares, difficilement imitables et non substituables par tout autre facteur de production (Barney, 1991, 1995 ; Purcell, 1999 ; Wright et al. 1999).

Le principe de la rareté s'explique par le fait qu'il n'existe que peu de RH compétentes sur le marché du travail (Barney, 1991, 1995 ; Wright & McMahan, 1992). De ce fait, « les entreprises qui seraient en mesure d'obtenir ou de développer de telles ressources humaines se verraient conférer un net avantage par rapport aux autres compétiteurs » (Arcand, 2000).

Le principe du caractère difficilement imitable des RH, quant à lui, peut s'expliquer par le fait qu'il peut être extrêmement compliqué, voire impossible, de reproduire de façon absolue les pratiques de GRH à succès. Deux raisons peuvent défendre un tel principe (Wright, McMahan et Williams, 1994).

La première raison se rattache à ce que Wright, McMahan et Williams (1994) conviennent d'appeler « la complexité sociale » des pratiques de GRH. Cette première raison puise sa logique dans le fait que les pratiques de GRH ne sont que la résultante d'un contexte historique, social et culturel qui est, par définition, extrêmement difficile à imiter (Becker & Gerhart, 1996). La deuxième raison, quant à elle, se rattache au concept d'« ambiguïté sociale ». Dans cette optique, cette raison suppose que, contrairement aux autres ressources d'une organisation, les RH imposent une série de pratiques dont le fonctionnement complexe représente une véritable énigme dont les chercheurs et les

praticiens sont encore bien loin d'avoir résolu (Becker & Gerhart, 1996 ; McMahan, Virick & Wright, 1999).

En outre, une autre théorie vient supporter la perspective universaliste. Issue de la perspective économique de la GRH, la théorie du capital humain forme le deuxième raisonnement de base de l'universalisme (Baron & Kreps, 1999 ; Becker & Gerhart, 1996 ; McMahan, Virick & Wright, 1999). Cette théorie soutient que le niveau de connaissance, d'habileté et de compétence des employés représente un élément fondamental à la création de valeur économique pour une organisation (Ducharme, 1998). À cet égard, certains auteurs semblent démontrer que des pratiques de GRH (telles la formation, la rémunération, l'évaluation du rendement, etc.) peuvent accroître la valeur du capital humain et conséquemment, la performance des entreprises (Baron et Kreps, 1999).

Selon Jones et Wright (1992), deux autres théories (théorie des coûts de transaction et théorie de l'agence) issues de la perspective économique peuvent appuyer l'approche universaliste. Il est à noter que chacune de ces théories fait appel aux notions de rationalité limitée et d'opportunisme. La première notion fait référence à certaines limites des individus à traiter l'information tandis que la seconde recourt au fait que les individus ont généralement tendance à agir dans leur propre intérêt avant toute chose.

Précisément, la théorie des coûts de transaction spécifie que l'entreprise et le marché forment deux alternatives possibles quant au choix le plus économique à faire pour

transiger. Les coûts de transaction font référence aux coûts engendrés par la négociation, au monitorat, à l'évaluation et à la mise en application des échanges surgissant entre deux parties. Si les échanges entre les parties sont complexes, il pourrait être bénéfique d'instaurer une hiérarchie capable de les coordonner. D'un point de vue théorique, l'organisation sera alors privilégiée au marché comme mode administratif dans le sens où elle permettra de réaliser les transactions entre les parties à un coût moindre que ne l'aurait engendré des transactions réalisées sur le marché (Coase, 1937).

Dans cet ordre d'idée, Jones et Wright (1992) affirment que les pratiques de GRH sont des façons de réguler et de contrôler les coûts encourus par l'entreprise lorsqu'elle négocie avec ses employés.

Pour sa part, la théorie de l'agence constitue une sorte de suites à la littérature économique des années '60 et '70 où certains économistes considèrent la problématique du partage de risque qui survient souvent de la divergence d'opinions entre le principal et l'agent (Eisenhart, 1989).

En réalité, selon ce chercheur, deux situations différentes font naître des problèmes d'agence. La première situation survient lorsque les objectifs du principal et ceux de l'agent sont conflictuels entre eux ou bien lorsqu'il est difficile ou dispendieux pour le principal de vérifier les actions réellement entreprises par l'agent. La deuxième situation survient lorsque le principal et son agent adoptent une position divergente face au risque résultant généralement de choix d'actions différents.



Ainsi, la théorie de l'agence tente donc de comprendre quelles pourraient être les règles les mieux adaptées à la relation principal/agent, compte tenu de certains postulats relatifs aux individus (opportunisme, rationalité limitée, aversion au risque), aux organisations (recherche d'efficience, conflits d'objectifs entre certains membres, asymétrie d'information) et à l'information. De manière plus précise, la théorie de l'agence conduit le principal à se demander si son organisation sera plus efficiente s'il offre un contrat visant à contrôler le comportement (rémunération sous forme de salaire, mise en place d'une hiérarchie, etc.) ou s'il offre un contrat visant à contrôler le résultat (rémunération sous forme de commissions, recours au marché, etc.) (Eisenhart, 1989).

Dans le cadre de la recherche universaliste, deux étapes sont essentielles pour développer des prédictions de ce type. Premièrement, on doit identifier les pratiques stratégiques de GRH fondamentales. Deuxièmement, on doit présenter les arguments à propos de la relation entre chacune des pratiques et la performance organisationnelle (Delery & Doty, 1996).

Les pratiques de GRH stratégiques sont celles qui sont reliées théoriquement ou empiriquement à la performance organisationnelle globale (Delery & Doty, 1996). Toutefois, il est évident qu'elles ne sont pas toutes considérées comme étant stratégiques, d'où l'importance d'identifier celles qui le sont.

Par exemple, en acceptant que le succès dans un environnement compétitif peut être réalisé par les employés, les habiletés de ces derniers deviennent alors critiques pour les organisations. Ainsi, la formation pourrait être comprise comme une pratique de GRH stratégique fondamentale. En outre, par cette même explication, nous pourrions affirmer que la pratique de formation influence la performance d'une organisation.

À l'aide de raisonnements similaires, Pfeffer (1994) a élaboré une liste de seize pratiques de GRH, en voici quelques-unes : la sécurité d'emploi, le recrutement, la rémunération incitative, le partage de l'information, la participation, la formation et le développement, l'égalitarisme symbolique et la promotion à l'interne.

Quelques années plus tard, ce dernier s'est joint à un autre chercheur pour poursuivre l'étude de la GRH face à la performance organisationnelle. La recherche de Pfeffer et Veiga (1999) a permis de réduire la précédente liste à sept pratiques de GRH. Ainsi, ils ont relevé que la rémunération incitative, la participation, la formation et le développement, la communication, la sélection, la socialisation ainsi que l'aspect de la sécurité d'emploi étaient des pratiques stratégiques afin d'accroître la performance des entreprises.

Bien que la sécurité d'emploi semble être anachronique dans le contexte actuel, Pfeffer et Veiga (1999) affirment que cette pratique est fondamentale afin de mettre en œuvre la plupart des autres pratiques de management à haute performance. Comment une organisation pourrait-elle obtenir la flexibilité et la coopération de ses employés tout en

étant plus efficiente et plus productive ? Pfeffer et Veiga répondraient vraisemblablement en implantant la pratique de sécurité d'emploi.

Malgré les critiques qui peuvent être portées au sujet de l'approche universaliste, nous ne pouvons nier qu'elle s'appuie sur des bases théoriques importantes, telles la théorie des ressources (Barney, 1991, 1995 ; Wernerfelt, 1984 ; Wright et al. 1999) et la théorie du capital humain (Becker & Gerhart, 1996). Comme nous l'avons souligné précédemment, la théorie des ressources avance que ces dernières doivent détenir certaines caractéristiques comme le fait d'être génératrices de valeur, d'être rares, et surtout d'être difficilement imitables (Wright & McMahan, 1992). Les tenants de l'école universaliste des ressources humaines croient que de telles caractéristiques peuvent fort bien s'appliquer aux pratiques de GRH (Wright & McMahan, 1992).

### *Les études empiriques sur la perspective universaliste*

#### *Études empiriques sur le lien entre la GRH et la performance financière*

Dans leur étude, Delery et Doty (1996) ont posé l'hypothèse que plus une succursale bancaire investit dans ses RH, plus grande sera ses capacités à accroître la performance financière. Afin de s'assurer du caractère véridique de leur hypothèse universaliste, Delery et Doty (1996) ont envoyé un questionnaire aux 192 désignés RH, en leur demandant, sur une échelle en 7 points de type Likert (0= aucune importance; 7 = très grande importance), l'importance qu'ils accordaient vis-à-vis de six pratiques de GRH, à savoir : l'évaluation formelle du rendement, le partage de profits, la formation, la

participation, la sécurité d'emploi et l'élargissement des tâches de travail. Dans leur étude vis-à-vis 192 succursales bancaires américaines, ces chercheurs ont défini la performance financière à l'aide du rendement sur l'actif (ROA) ainsi qu'avec le rendement sur l'avoir des actionnaires (ROE).

En analysant les questionnaires, ces chercheurs ont validé la logique universaliste en confirmant que l'investissement dans les pratiques de partage des profits et d'évaluation formelle du rendement était un déterminant grandement influent de la performance financière des entreprises bancaires. Il est à noter que Delery et Doty (1996) ont essayé de valider les trois perspectives reliées à la GSRH (cf. étude empirique au sujet des perspectives contingentielle et configurationnelle).

Dans une étude de Barrette et Simeus (1997) au sujet de 36 entreprises canadiennes de haute technologie, le but était de vérifier si l'investissement dans des pratiques de GRH telles que la rémunération, l'évaluation du rendement, la formation et la participation a des conséquences sur la performance organisationnelle. En réclamant la collaboration de 80 entreprises ces chercheurs ont obtenu l'accord de 36 de ces entreprises.

Quatre indices, soit le rendement des actions, le potentiel de croissance, la marge bénéficiaire et la productivité ont aidé à déterminer si les entreprises de haute technologie étaient performantes. À l'aide de ces derniers, Barrette et Simeus (1997) ont, à leur tour, confirmé la logique universaliste. Par exemple, les activités de rémunération ont semblé influencer significativement le niveau de productivité, le rendement du cours des actions

et la marge bénéficiaire de l'entreprise. Les activités d'évaluation du rendement ont, quant à elles, altéré positivement le potentiel de croissance des actions (i.e. rapport de la valeur marchande des actions ordinaires par leur valeur comptable en début d'année) et la marge bénéficiaire nette de l'entreprise. En revanche, la pratique de formation n'a expliqué que très faiblement l'augmentation du niveau de productivité.

Huselid et Becker (1997, cité dans Arcand, 2000) ont, pour leur part, tenté de découvrir s'il existait un lien entre le niveau d'investissement dans les pratiques de GRH et l'accroissement de l'avoir des actionnaires. Ainsi, la performance financière était mesurée en fonction de cet indicateur financier. Dans leur étude comportant 700 entreprises, ces chercheurs ont démontré un lien éloquent entre le niveau d'investissement effectué dans les pratiques de GRH et l'accroissement de l'avoir des actionnaires, appuyant ainsi la thèse universaliste.

### *Études empiriques sur le lien entre la GRH et la performance sociale*

Guérin, Wils et Lemire (1997) ont, eux aussi, validé la perspective universaliste en tentant de vérifier s'il y avait une réelle relation entre l'emploi de certaines pratiques de GRH et la performance organisationnelle. À l'intérieur de cette étude menée auprès de 2 500 professionnels syndiqués (8 000 au départ) d'entreprises québécoises, la performance organisationnelle a été déterminée par la réduction de l'insatisfaction au travail. En fait, ces chercheurs ont confirmé la pensée universaliste en soutenant qu'il existe des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte d'affaires, peuvent

procurer un avantage compétitif substantiel en réduisant l'insatisfaction des employés face à leur travail (théorie des ressources).

C'est à l'aide d'un questionnaire de 66 questions (1 = présence de la pratique RH ; 0 = absence de la pratique RH) que ces chercheurs ont amassé de l'information face aux pratiques de GRH. À partir de là, les pratiques de formation, de développement de la main-d'œuvre, de participation aux décisions, de conditions de travail ont toutes été facilement identifiées. Pour ce qui est de la mesure de l'insatisfaction professionnelle, elle a été validée à l'aide de 112 questions à échelle de type Likert (1= faible niveau d'insatisfaction professionnelle ; 5 = fort niveau d'insatisfaction professionnelle).

### *Études empiriques abordant plus d'un lien*

Une recherche menée par Kleiner et Bouillon (1988) auprès de 106 grandes entreprises américaines du secteur manufacturier s'est aussi attardée à valider la thèse universaliste voulant que l'utilisation de la pratique de diffusion d'informations économiques et financières (aux employés de production) permette d'accroître la performance organisationnelle (ventes par employé) et la performance financière (rendement de l'actif et liquidités). Ces chercheurs ont cependant trouvé que cette pratique de GRH n'avait pour effet que de faire augmenter les salaires des employés, sans toutefois avoir d'impact significatif sur la performance organisationnelle et financière.

Dans une étude réalisée par Betcherman, McMullen, Leckie et Caron (1994) sur 714 entreprises de divers secteurs industriels canadiens, trois ensembles de déterminants du

rendement ont permis de vérifier la performance organisationnelle. Le premier était relié à la main-d'œuvre : les départs volontaires, les mises à pied, les accidents et les plaintes. Le deuxième était davantage centré sur l'efficacité : la productivité de la main-d'œuvre, les coûts unitaires, les plaintes des clients et la qualité du produit. Finalement, il y avait des déterminants du rendement financier : les ventes, les parts du marché et les bénéfices. Grâce à une base de données provenant du « sondage sur les pratiques en matière de gestion des ressources humaines » réalisée par l'Université Queen en Ontario, ces chercheurs ont été en mesure de recueillir de l'information tant sur les pratiques (19) de GRH que sur les déterminants de la performance organisationnelle.

À l'aide de ces déterminants, ces chercheurs ont relevé que l'utilisation de pratiques de GRH « innovatrices » augmente considérablement la performance organisationnelle. De manière plus précise, leur étude a validé la perspective universaliste en soutenant que ces pratiques de GRH permettent d'accroître significativement la performance de la main-d'œuvre ainsi que l'efficacité de l'entreprise. Toutefois, pour ce qui est du rendement financier, les entreprises gérant de façon traditionnelle leurs RH ont semblé toutes aussi performantes que les entreprises gérant de façon innovatrice.

Une des recherches les plus souvent mentionnées dans la littérature sur la GSRH au sujet de la perspective universaliste est sans contredit celle de Huselid (1995). Afin de réaliser sa recherche, cet auteur a expédié 3 452 questionnaires à différentes entreprises publiques américaines. C'est ainsi que 968 entreprises ont accepté de participer à l'étude.

En fait, le questionnaire comportait deux parties, soit une pour mesurer le niveau d'implantation de certaines pratiques de GRH (ex. formation et développement) dont le but était d'améliorer le niveau de compétence des travailleurs, soit une autre pour mesurer le niveau d'implantation de certaines pratiques dont le but était d'accroître la motivation des employés. Par la suite, ces résultats ont été examinés en fonction de trois indicateurs de performance organisationnelle, soit le taux de roulement, le niveau de vente par employé (productivité) et la croissance de l'avoir des actionnaires.

Les résultats d'Huselid (1995) corroborent la logique universaliste. En effet, ces résultats montrent que des investissements plus importants dans les pratiques de GRH permettent d'accroître la performance organisationnelle comparativement à des investissements plus petits. Par exemple, les entreprises investissant plus ont obtenu un taux de roulement ne dépassant pas 7,05 %, une croissance de l'avoir des actionnaires par employé supérieure à 18 000 \$ et un montant de 27 000 \$ de vente de plus en moyenne par employé.

Après avoir travailler en solo, Huselid s'est joint à Delaney l'année suivante. Ainsi, Delaney et Huselid (1996), dans leur étude au sujet 590 grandes entreprises américaines provenant de divers secteurs, ont constaté l'existence d'une relation positive entre l'utilisation des pratiques de recrutement, de formation et de rémunération incitative et la performance organisationnelle. Ces deux chercheurs ont défini la performance organisationnelle par l'amélioration de la qualité des produits, par l'amélioration de la satisfaction de la clientèle et par la production d'innovation. Toutefois, Delaney et Huselid (1996) n'ont trouvé aucun résultat significatif.



Harel et Tzafrir (1999) ont, quant à eux, étudié les pratiques de recrutement, de sélection, de rémunération, de participation, de promotions internes et de formation. En fait, ils ont tenté de vérifier la pensée universaliste face à la performance organisationnelle et financière de 76 entreprises israéliennes. Ces chercheurs ont découvert une relation positive et significative entre les pratiques de rémunération incitative, de promotions internes, de participation ainsi que de formation et la performance organisationnelle. De plus, ils ont également décelé une relation positive et significative entre les pratiques de sélection, de rémunération incitative, de participation ainsi que de formation et la performance financière (market performance).

Arcand (2000), quant à lui, s'est intéressé à 46 Caisses populaires Desjardins dont l'actif total dépassait les 10 millions de dollars en 1997. Dans son étude tentant une triple validation (cf. deux parties suivantes pour la validation des perspectives contingentielle et configurationnelle), l'orientation stratégique a été identifiée à l'aide de 13 questions couvrant 10 des principales dimensions stratégiques répertoriées dans les écrits théoriques en GSRH (innovation technologique, innovation de produits, qualité, prix, marketing, ressources, processus stratégique, risque, offre de produit et service et proactivité de gestion) (Segev, 1989). Les répondants devaient en fait indiquer sur une échelle en 7 points de type Likert (1 = préoccupation minimale ; 7 = préoccupation maximale) le niveau de préoccupation de leur caisse à l'égard de chacune des 10 dimensions stratégiques.

Les variables dépendantes, représentant la performance organisationnelle, sont la satisfaction des employés, l'efficacité des RH, les trop-perçus (s'exprimant en dollars par 100 dollars d'actif moyen) et le rendement sur l'investissement (RSI). Ces dernières ont respectivement été mesurées à l'aide d'un questionnaire basé sur 20 critères par rapport à une échelle graduée comme suit : de Pas du tout satisfait à Extrêmement satisfait, à l'aide du ratio nombre d'heures effectivement travaillées/nombre d'heures théoriquement requises, à l'aide de la différence entre le ratio des trop-perçus générés par le capital et celui des trop-perçus nets et à l'aide de la division des trop-perçus nets de la période par l'avoir ordinaire moyen.

Arcand (2000) a confirmé la pensée universaliste. De manière précise, il a découvert des relations positives et significatives entre la pratique de rémunération incitative et la satisfaction des employés ; entre les pratiques de communication et la satisfaction des employés, les trop-perçus, le RSI et l'efficacité RH ; entre la sécurité d'emploi et les quatre indicateurs précédents ; entre les pratiques d'organisation du travail (implication, consultation, participation, etc.) et les quatre indicateurs précédents et finalement entre la pratique d'évaluation et la satisfaction des employés ainsi que l'efficacité RH.

De plus, un autre chercheur s'est récemment engagé dans la validation du modèle universaliste. En effet, Lacoursière (2001), à l'aide de la banque de données du Laboratoire de Recherche sur la Performance des entreprises (au sujet de 273 PME manufacturières québécoises) situé à l'Université du Québec à Trois-Rivières, a tenté de voir si l'utilisation des pratiques de recrutement, d'évaluation du rendement, de

rémunération incitative (rémunération individuelle avec primes et bonis, participation aux profits et accès à la propriété), de descriptions de tâches, de formation, de diffusion d'information stratégique et de participation aux décisions pouvait influencer d'une part, la performance organisationnelle, identifiée à l'aide du taux de roulement, des ventes par employé et, d'autre part, la performance financière, identifiée à l'aide du rendement des fonds propres, du rendement de l'actif et de la croissance des ventes.

Les résultats obtenus dans l'étude de Lacoursière (2001) confirment le fait que certaines pratiques de GRH peuvent exercer un impact significatif sur la performance organisationnelle et financière des PME. En revanche, les coefficients de corrélation qui ont été trouvés pour l'ensemble des pratiques de GRH étaient plutôt faibles tout comme pour la part de variance expliquée. Bien que la plupart des études en contexte de grandes entreprises aient pleinement confirmé la perspective universaliste, l'auteur admet, par ailleurs, que ses faibles résultats s'expliquent en partie par des réalités que l'on attribue généralement aux PME, soit d'avoir des ressources limitées et de n'avoir aucune expertise sur laquelle s'appuyer pour faire les bons choix quant aux pratiques de GRH à employer.

## Modèle de recherche relié à la perspective universaliste

### *Variables indépendantes : les pratiques stratégiques de GRH*

Dans la littérature en GSRH, on souligne souvent l'importance de faire coïncider les pratiques de GRH et la stratégie d'entreprise. Toutefois, tout en acceptant cette affirmation, dans le cadre de notre recherche considérant trois perspectives, dont celle de l'universalisme, nous avons jugé approprié d'opter pour un sens plus large de la GSRH en acceptant aussi le fait que certaines pratiques peuvent être qualifiées de stratégiques de par leur nature propre.

Dans cet ordre d'idée, Pfeffer et Veiga (1999) ont relevé que la rémunération incitative, la participation, la formation et le développement, la communication, la sélection, la socialisation ainsi que l'aspect de la sécurité d'emploi sont des pratiques stratégiques qui permettent d'accroître la performance des entreprises. Pour Delery et Doty (1996), les pratiques de GRH pouvant être qualifiées de stratégiques sont celles de formation, de cheminement de carrière, d'évaluation du rendement, de partage des bénéfices, de sécurité d'emploi, de participation et de description de tâches.

Pour les fins de la présente recherche, nous avons retenu 9 pratiques de GRH susceptibles d'être utilisées par les PME et pouvant être caractérisées de stratégiques. Précisément, ces pratiques sont le recrutement, l'évaluation du rendement, les descriptions de tâches, la formation, la diffusion d'informations stratégiques et économiques, la participation aux

décisions ainsi que la rémunération incitative regroupant la rémunération individuelle avec primes et bonis, la participation aux profits et l'accès à la propriété. Dans les prochaines pages, nous définirons et justifierons le choix de ces pratiques de GRH.

### *Recrutement*

Comme nous l'avons souligné précédemment par l'entremise de la théorie des ressources, les RH peuvent accroître la performance organisationnelle à la fois en raison de leur rareté (actif précieux) sur le marché et en raison de leur complexité sociale, les rendant difficile à imiter (Barney, 1991). En ce sens, la pratique de recrutement prend toute son importance parce qu'elle permet à l'entreprise d'attirer des ressources humaines compétentes, qui pourront s'insérer dans la culture organisationnelle et qui pourront participer à l'innovation ainsi qu'à l'ajout de valeur (Lacoursière, 2001).

En fait, le recrutement englobe toutes les activités par lesquelles les employeurs incitent les personnes qualifiées à poser leur candidature pour occuper un poste dans l'immédiat ou dans l'avenir (Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier & Besseyre Des Horts, 1992).

### *L'évaluation du rendement*

L'évaluation du rendement peut être définie comme étant un processus par lequel les organisations évaluent le rendement de leur personnel, d'une part, afin de les informer de leurs forces et de leurs faiblesses et, d'autre part, afin d'éclairer la fonction RH sur la

façon de rendre plus efficaces la rémunération, la formation et le développement, l'affectation ainsi que l'orientation professionnelle (Chouinard, 1994).

En se basant sur la définition de l'évaluation du rendement, on peut donc penser logiquement que cette pratique est en mesure d'influencer le niveau de performance des entreprises (Arcand, 2000 ; Barrette & Simeus, 1997 ; Delery & Doty, 1996 ; Lacoursière, 2001 ; Liouville & Bayad, 1995)

*Rémunération incitative (rémunération individuelle avec primes/bonis, participation aux profits et accès à la propriété)*

La rémunération comme mécanisme de contrôle ou comme source de motivation (Gerhart & Milkovich, 1992) peut, selon Dolan, Schuler et Chrétien (1994), accroître la performance individuelle ainsi que la performance organisationnelle. Pour bon nombre d'auteurs, la rémunération incitative est celle qui a le plus d'influence sur la performance organisationnelle, car elle permet de mieux adapter les actions des individus aux objectifs de l'entreprise (Bernardin & Russel, 1993). Sur le plan de la productivité, l'utilisation d'incitatifs de groupe, tel que le partage des profits, peut permettre d'atteindre une augmentation de 5 à 15 % dans la productivité (Kaufman, 1992).

De plus, un système de rémunération basé sur l'excellence des résultats fait en sorte, d'accroître, d'une part, la performance des employés (Delaney & Huselid, 1996), dans le même sens qu'un système de partage des profits améliore la productivité et, d'accroître,

d'autre part, la performance organisationnelle en diminuant l'absentéisme (Kaufman, 1992).

Parmi les régimes à caractère incitatif utilisés par les organisations, Cascio et Thacker (1994) discernent les programmes de partage des profits (profit sharing), de partages des gains (gain sharing) et d'accès à la propriété (employee stock ownership plan). Dans la présente étude, ces trois formes de partage définiront ce que l'on nomme la rémunération incitative.

Quoique qu'il soit évident pour certains auteurs que le partage des profits améliore les efforts des employés et par le fait même la productivité, les études connaissent mal l'influence de tels plans sur la rentabilité des organisations (Seongsu, 1998).

### *Descriptions de tâches*

L'analyse des emplois est le fondement de la description de tâches (Dolan, Shimon, Schuler, Randall & Chrétien, 1988). Elle a pour objectif de recueillir, d'évaluer et d'organiser systématiquement l'information sur chaque poste.

Généralement, en PME, l'analyse des emplois n'existe qu'à travers des descriptions de tâches, et son degré de formalisation augmente avec l'accroissement de la taille de l'organisation et avec la présence syndicale (Fabi & Garand, 1994). Bien que cette pratique soit souvent négligée, elle constitue un excellent outil d'information sur la nature

des tâches et elle permet également de simplifier la prise de décision dans d'autres pratiques de GRH telles le recrutement, la sélection, l'évaluation du rendement, la rémunération et la formation (Lacoursière, 2001). On remarque donc que la pratique de description de tâches peut modifier l'utilisation d'autres pratiques de GRH à l'intérieur des organisations et, du même coup, la performance des entreprises.

### *Formation*

En théorie, l'investissement dans la formation devrait aider les employés à mieux effectuer leurs tâches tout en augmentant leur rendement. De plus, si elle est bien dispensée, la formation tendrait à faire partager les objectifs organisationnels entre les employés (Barrette & Simeus, 1997). Conséquemment, on peut penser logiquement que la pratique de formation peut influencer positivement la performance organisationnelle.

En général, il existe deux raisons pour lesquelles la formation altère la performance organisationnelle. Primo, elle abonnit les habiletés pertinentes des employés dans leurs tâches et dans leur développement. Secundo, elle accroît leur satisfaction au travail (Harel & Tzafrir, 1999). D'ailleurs, plusieurs auteurs ont trouvé que l'investissement dans la pratique de formation résulte en une plus grande productivité des employés (Bartel, 1994 ; Chandler & McEvoy, 2000 ; Paradas, 1998).

En outre, il faut souligner également que, d'une manière générale, la pratique de formation est une obligation dans le contexte économique actuel, d'une part, en raison de



l'évolution constante de l'environnement (notamment à cause des nombreux changements technologiques) et, d'autre part, en raison de la responsabilisation croissante des employés dans les organisations. Dans un tel contexte, les dirigeants deviennent de plus en plus exigeants en regard des compétences et des habiletés que doivent détenir ou acquérir les employés (Schumann, 1998).

### *Diffusion d'informations stratégiques et économiques*

Étant dans une économie dite de connaissance (Julien, 1997), la mobilisation des employés n'est possible que par la circulation de l'information et par le maintien de saines communications entre les membres de l'organisation (Lacoursière, 2001).

En ce sens, en raison de leur statut dans l'organisation, les dirigeants doivent faire en sorte que la circulation et l'échange de toutes les informations soient favorisés et ce, dans les deux sens. Ainsi, afin de pouvoir performer dans une entreprise, l'information doit pouvoir circuler librement et facilement du haut vers le bas de la hiérarchie et inversement.

### *Participation aux décisions*

La participation aux décisions peut être définie comme le degré d'influence qu'un employé possède face au processus de prise de décisions établi dans son organisation et face à la variété des sujets discutés (Harel & Tzafrir, 1999). Ainsi, à un certain degré

d'influence est rattaché un certain degré de participation. En ce sens, Pfeffer (1994) soutient que la participation des employés influence positivement leur satisfaction et leur productivité.

Pour Barrette et Simeus (1997), la participation aux décisions (ex. gestion de la qualité totale, les cercles de qualité, etc.) est l'une des meilleures façon d'accroître la performance organisationnelle, étant donné qu'elle fait en sorte d'augmenter la motivation intrinsèque des employés en plus d'améliorer la manière dont ils effectuent leur travail.

### *Variables dépendantes : la performance des organisations*

Dans le contexte d'affaires actuel, les systèmes entrepreneuriaux sont très souvent liés à des concepts comme la performance organisationnelle, la performance financière, l'efficacité économique, l'efficience, etc. Toutefois, ces concepts sont multidimensionnels, c'est-à-dire qu'ils renferment plusieurs types de performance qu'on se doit de déterminer afin d'essayer de comprendre, à tout le moins, en partie leur sens.

Bien que les écrits abondent dans ce champ de recherche, la définition de la performance organisationnelle et la façon de l'évaluer sont loin de faire l'unanimité (Goodman, Atkin & Schoorman, 1983). En fait, ce concept est « à la fois surdéterminé à cause de la spécificité et du particularisme des différentes définitions (causé par la multiplicité des

disciplines étudiant ce concept) et, paradoxalement, indéterminé en raison de la diversité des individus et des groupes qui ont des intérêts à l'égard de l'organisation » (Morin, Savoie & Beaudin, 1994). En effet, par rapport à cet indéterminisme, les dirigeants (ex. : rentabilité), les employés (ex. : satisfaction au travail) et les clients (ex. : fiabilité du produit) ont tous une conception différente de la performance. D'une manière générale, on comprend donc que la performance organisationnelle ne peut avoir de sens précis en soi, d'où d'ailleurs, la grande difficulté à évaluer ce concept.

Il est à noter que nous employons le terme général de performance organisationnelle (signifiant en réalité la performance des organisations) pour désigner autant la performance organisationnelle (i.e. la performance liée à la gestion) que financière. Ainsi, nous préciserons les indicateurs qui définissent la performance organisationnelle et financière dans la présente étude.

Tout dépendant de l'angle observé, il existe plus d'un indicateur pour définir la performance organisationnelle. Par exemple, Arcand a défini, d'une part, la performance organisationnelle par la satisfaction et l'efficacité (productivité) des employés et, d'autre part, la performance financière par les « trop-perçus » et le rendement sur l'investissement (RSI). Delery et Doty (1996) ont, quant à eux, considéré uniquement la performance financière qu'ils ont déterminée à l'aide du rendement sur l'actif (ROA) et du rendement sur l'avoir des actionnaires (ROE).

Pour les fins de notre étude, nous définirons la performance organisationnelle à l'aide d'une conception sociale, soit l'efficacité des ressources humaines (taux de départs volontaires) et à l'aide d'une conception économique, soit l'efficacité économique (ventes par employé et atteinte des objectifs d'amélioration). La performance financière sera, quant à elle, précisée à l'aide d'une conception financière, soit l'efficacité financière (définie à l'aide de la croissance des ventes sur une période de 3 ans et de la marge brute).

Nous avons trouvé opportun de tenir compte du taux de départs volontaires puisque ce dernier a été à maintes reprises utilisé dans des études antérieures (Arthur, 1994 ; Huselid, 1995 ; Liouville & Bayad, 1995). De plus, cet indicateur informe relativement bien du degré de satisfaction des employés face à leur organisation, ce qui peut, en soi, être un indicateur de performance pertinent (Dyer et Reeves, 1995).

Tout comme plusieurs auteurs, nous considérerons le montant des ventes par employé pour rendre compte de la productivité (Barrette & Simeus, 1997 ; Huselid, 1995). Ces derniers pensent que l'atout premier d'un tel indicateur est de refléter les efforts des employés indépendamment des fluctuations dans le marché des capitaux ainsi que dans celui des produits.

En outre, pour mieux comprendre les divers impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle, nous considérerons également plusieurs éléments fondamentaux des systèmes de production « juste-à-temps » ou « à valeur ajoutée » soit, la diminution des temps de mise en course, la diminution des délais de livraison,

l'amélioration de la gestion des goulots de production, la diminution du nombre d'arrêts de production, l'augmentation de la flexibilité des équipements, l'amélioration de l'entretien préventif, l'amélioration de la qualité des produits, la diminution du temps de développement des nouveaux produits, l'augmentation de la standardisation des produits et, finalement, la diminution des accidents de travail.

Du côté de la performance financière, St-Pierre (1999) affirme que la croissance des ventes et la marge brute sont des indicateurs d'efficacité financière qui sont couramment employés afin de déterminer la performance financière des PME.

### *Variables de contrôle*

Pour être en mesure de bien rendre compte des réalités des PME face aux pratiques de GRH qu'elles emploient, il est avantageux de prendre en considération quelques variables influençant leur utilisation. Non seulement existe-t-il une influence, mais dans plusieurs cas, c'est même la présence de certaines d'entre-elles (ex. taille, secteur d'activités, présence syndicale, etc.) qui pousserait les PME à mettre en branle de manière plus ou moins formelle certaines pratiques de GRH (Lacoursière, 2001).

Par exemple, Brillet (2000) soutient que « l'effet taille a une influence significative dans le management des rémunérations en PME ». Ainsi, on peut remarquer que les procédures formelles de rémunération semblent apparaître graduellement avec l'accroissement de la taille de l'entreprise. En outre, ce même auteur soutient que lorsque

la PME est syndiquée, on retrouve généralement des politiques écrites en matière de rémunération.

Toujours dans le contexte précis des PME, la pratique d'évaluation du rendement semble davantage être utilisée à des fins de conformité qu'à des fins de développement. En effet, son contenu s'intéresse aux retards, à l'absentéisme, à la discipline, à l'obéissance aux directives, à la qualité du travail, etc. Ainsi, Garand et Fabi (1994) soutiennent que l'application réelle de l'évaluation du rendement est directement mise en relation avec la taille de l'entreprise et la présence syndicale.

Bref, ce qu'il faut comprendre, c'est que toute la réalité des ressources humaines en PME est basée sur la vision du dirigeant ainsi que sur tous les autres facteurs de contingence (Garand, 1993).

Pour les fins de la présente étude, nous retiendrons comme variables de contrôle : la taille, la présence syndicale, l'âge des organisations, la présence d'une norme de certification qualité, le niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant et le caractère stratégique de la GRH. En fait, toutes ces variables se retrouvent dans le modèle de contingence de la GRH de Fabi, Garand et Petterson (1995) (cf. Appendice B) que nous présenterons dans la perspective contingentielle. Bien que l'impact de certaines de ces variables soit très peu documenté, nous les avons intégrées à titre exploratoire.

### Hypothèse de recherche universaliste

À la lumière des constats théoriques et empiriques précédents, nous suggérons l'hypothèse universaliste suivante :

**Hypothèse 1.** *L'utilisation des pratiques de GRH de descriptions de tâches, de formation, de politique de recrutement, d'évaluation du rendement, de programme de rémunération individuelle (primes/bonis), de programme de partage des profits, de programme d'accès à la propriété, de diffusion de l'information et de participation aux décisions est positivement reliée à la performance organisationnelle.*

## Fondements théoriques de la perspective contingentielle

L'approche de contingence analyse l'organisation (facteurs internes) et l'environnement (facteurs externes). Cette théorie de la contingence, évoquée par Lawrence et Lorsch (1967), stipule « qu'il n'y a pas d'absolu dans la science de la gestion et que, par conséquent, il n'y a pas de pratiques ou de méthodes applicables à tous les contextes ». En ce sens, toutes les variables doivent être mises en relation avec les autres variables. Afin de mieux saisir la théorie de contingence, nous examinerons trois variables : le dirigeant, l'organisation et l'environnement.

Premièrement, parmi les facteurs reliés au dirigeant, on retrouve les compétences en gestion, c'est-à-dire les connaissances et les habiletés acquises dans ce domaine. De plus, il y a le profil socio-démographique du dirigeant. S'ajoute comme autre facteur la représentation du personnel. En d'autres mots, le propriétaire aura-t-il davantage un style proactif de gestion axé sur la personne, sur le partenariat et sur le travail d'équipe ou plutôt un style réactif axé sur la personne vue comme un outil de production, un salarié et un simple individu ?

Comme autre facteur relié au dirigeant, on retrouve la vision entrepreneuriale (ex.: le dirigeant perçoit-il des opportunités d'affaires) ? Cette vision (valeurs, objectifs, philosophie) conditionne en grande partie la façon de gérer du dirigeant. Son niveau de scolarité l'influence également. « Il semble bien que ce schème relationnel persiste jusqu'à ce que l'entreprise atteigne un certain stade de développement ou une taille



justifiant la délégation formelle des responsabilités et la mise en place de structures hiérarchiques formalisées » (Mahé de Boislandelle, 1990). De plus, on devra également considérer les employés (leur profil socio-démographique, la structure du personnel, etc.).

Deuxièmement, dans les facteurs reliés aux particularités organisationnelles, on identifie la taille de l'entreprise, la plupart du temps mise en relation avec le nombre d'employés. De plus, la présence d'un syndicat est une autre variable qui modifie le fonctionnement d'une entreprise. La disponibilité des ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) doit également être analysée. Finalement, la culture organisationnelle, la stratégie employée, le secteur d'activités et la localisation exercent aussi une influence vis-à-vis de la gestion d'une organisation.

Comme troisième et dernier point, on distingue les facteurs reliés à l'environnement. Les facteurs sociétaux, tels la culture, les politiques et les lois peuvent altérer la réalité organisationnelle. Les facteurs commerciaux aussi entrent en ligne de compte (concurrence, conditions économiques...). On remarque donc qu'une multitude de facteurs peuvent éventuellement avoir un effet sur la gestion d'une entreprise. C'est ce que l'on appelle la contingence.

Ayant gagné le respect dans la communauté scientifique, la théorie de contingence a servi, et sert toujours d'ailleurs, à l'élaboration de nouveaux modèles. Ainsi, Fabi, Garand et Petterson (1995) ont adapté l'approche de contingence de Lawrence et Lorsch (1967) afin d'élaborer leur modèle de contingence de la GRH (cf. Appendice B). Il n'est

pas surprenant que cela puisse avoir été effectué puisque la théorie contingentielle est générale. En effet, elle prend en compte la multitude des facteurs pouvant avoir éventuellement un effet sur l'entreprise, sur un ensemble de paramètres particuliers ou sur une de ses fonctions (ex. : degré de formalisation de la fonction RH), d'où l'adaptation du modèle de contingence au modèle spécifique de GRH (fonction RH) de Fabi, Garand et Petterson (1995).

Même si le degré de formalisation de la GRH en PME est difficile à établir, il est possible de l'évaluer à l'aide de certains indices. Parmi ces indices, il existe la structuration et la sophistication des activités reliées aux RH. Avec la croissance, particulièrement avec l'accroissement du nombre d'employés, la fonction RH se formalise peu à peu (souvent de manière imprécise) et elle devient progressivement une réelle GRH effectuée par un spécialiste. De plus, par cette montée du formalisme, la fonction RH s'insère graduellement dans une vision stratégique. Ainsi, avec l'augmentation de la taille organisationnelle, les pratiques de GRH tendent vers une certaine diversification et une certaine complexification (Fabi, Garand & Pettersen, 1995).

La GRH peut être considérée comme un système ouvert, en interaction avec son environnement interne et externe, et comme tout système de gestion, elle se trouve influencée avec plus ou moins de force par un ensemble de facteurs constituant ces environnements (Mahé de Boislandelle, 1988). Le modèle de Fabi, Garand et Pettersen (1995) peut se décortiquer en trois grandes variables, soit les facteurs humains (le propriétaire-dirigeant et les employés), les facteurs organisationnels (identification,

structure et stratégie) et les facteurs externes (commerciaux et sociétaux). Ainsi, leur modèle soutient que ces trois variables influencent le degré de formalisation des pratiques de GRH employées à l'intérieur des PME.

Nous nous attarderons principalement aux interrelations unidirectionnelles et réciproques (schématisées à l'aide de flèches) exposées dans le modèle de Fabi, Garand et Pettersen (1995). Nous ne ferons cependant qu'un bref survol des influences de chacune des sous-variables (profil du dirigeant, profil des employés, taille, type structurel, processus stratégique etc.) vis-à-vis des pratiques de GRH utilisées. Il en est ainsi, car nous avons fait précédemment l'explication d'influences similaires en regard à la théorie de contingence de Lawrence et Lorsch (1967).

Le modèle de contingence de la GRH en PME démontre bien l'influence réciproque entre les facteurs humains (propriétaire-dirigeant et employés) et le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME. En effet, les flèches bidirectionnelles signalent, d'une part, que les facteurs humains peuvent agir sur le degré de formalisation et que, d'autre part, une fois que certaines pratiques ont été formalisées, les agissements des acteurs se trouvent eux-mêmes modifiés. Par exemple, si la pratique de gestion participative devient formalisée, les dirigeants pourraient être amenés à côtoyer davantage leurs employés et vice versa. Cependant, si l'on porte une attention particulière, on remarque que les flèches allant du degré de formalisation vers les facteurs humains sont évidées. Il en est ainsi puisque « le dirigeant conditionne largement la GRH de sa PME mais les impacts de cette GRH (plus ou moins formalisée) sur l'entrepreneur apparaissent

indirects ou tout au moins, répartis sur une échelle de temps plus étendue » (Fabi, Garand & Pettersen, 1995).

La même influence réciproque peut être remarquée entre les facteurs organisationnels et le degré de formalisation. Par exemple, dans un bon nombre d'écrits, on soutient que l'accroissement de la taille organisationnelle joue un rôle considérable sur le degré de formalisation. Il pourrait en être de même pour le stade de développement, le type de stratégie, le système de production, etc. D'un autre côté, il est possible de penser que la formalisation de la pratique de formation, par exemple, influence la stratégie employée. En effet, la formation des employés pourrait ouvrir des portes quant à une stratégie de diversification des produits ou des services offerts par une entreprise. Cependant, tout comme pour la relation formalisation/facteurs humains, il existe une influence moins évidente de la formalisation d'une pratique sur les facteurs organisationnels.

De plus, on peut s'apercevoir que les facteurs externes ont une influence non réciproque sur le degré de formalisation des pratiques de GRH. Il ne serait peut-être pas exact de dire que c'est une influence totalement unidirectionnelle mais, en raison du très peu d'impact que peuvent avoir les entreprises de petites dimensions sur leur extérieur, la littérature sur le sujet privilégie l'expression d'influence non réciproque. Au contraire, les facteurs externes, quant à eux, peuvent modifier considérablement le degré de formalisation des pratiques de GRH dans les PME. D'ailleurs, lorsque l'on étudie les PME, l'implacable vulnérabilité face à la concurrence (Julien, 1997) est une caractéristique propre à ce type d'entreprise prouvant ainsi la forte incidence des facteurs

externes sur le degré de formalisation et également sur bien d'autres composantes organisationnelles.

Par exemple, d'un point de vue technologique, si on assiste à une montée en flèche de l'utilisation de machines performantes dans un secteur donné, il est fort plausible que la pratique de formation soit formalisée dans la majorité des entreprises de ce secteur afin d'être en mesure d'utiliser efficacement les nouvelles façons de faire.

En outre, les lignes pointillées reliant les deux groupes de facteurs externes suggèrent une interaction constante entre les facteurs commerciaux et sociétaux (Fabi, Garand & Petterson, 1995).

Comme dernier point, au centre du modèle heuristique, on retrouve huit indicateurs. En fait, ces derniers apportent des indices aux utilisateurs du modèle par rapport au degré de formalisation des pratiques de GRH en PME. « Le choix de ces indicateurs s'est fait avec parcimonie afin d'éviter la redondance au niveau des effets réels et de différencier qualitativement et quantitativement la GRH au sein des PME » (Fabi, Garand & Pettersen, 1995). Toutefois, comme les auteurs le soulignent, ces huit indicateurs ne rassemblent pas entièrement tous les indicateurs envisageables d'aider à l'ébauche d'un diagnostic GRH complet, de sorte que d'autres indicateurs pourront certainement être découverts dans l'avenir.

Malgré sa pertinence conceptuelle, le modèle de contingence de la GRH n'est pour l'instant qu'un modèle heuristique. En ce sens, des critiques conceptuelles et des vérifications empiriques plus rigoureuses seront certainement effectuées au cours des années à venir (Garand & Fabi, 1992). C'est d'ailleurs en raison de la grande complexité de toutes les variables contingentielles que les recherches n'ont pris en considération que quelques variables internes pour expliquer de façon qualitative les relations existantes. Il y a donc peu d'écrits qui ont été en mesure de quantifier les effets des facteurs de contingence sur l'existence, le développement et le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME.

Ayant analysé la théorie contingentielle de Lawrence et Lorsch (1967) et le modèle de Fabi, Garand & Pettersen (1995), il est maintenant approprié d'appliquer l'optique contingentielle à notre problématique de recherche. Ainsi, l'approche de contingence, rappelons-le, soutient que les pratiques de GRH (élément de gestion) n'ont de réelle utilité (possibilité de performer) que dans la mesure où elles s'alignent avec les grandes orientations stratégiques (élément contingent) de l'entreprise (Delery & Doty, 1996 ; Wright, Dyer, Boudreau, & Milkovich, 1999).

À ce sujet, Miles et Snow (1984) ont évoqué (...) « that HRM practices should differ across strategic types ». Ces auteurs caractérisent les organisations comme pouvant être de type défenseur, prospecteur, analyste ou réacteur.

Pour les entreprises appartenant au premier type, soit les défenseurs, la stratégie consiste à œuvrer dans un créneau produit/marché stable. Ces entreprises ne désirent donc pas plaire à tous les acheteurs potentiels, car elles veulent au contraire s'accaparer d'acheteurs souhaitant toujours avoir le même produit. Dans ce type d'entreprise, il n'existe alors que peu de changement face aux processus d'affaires (GRH, technologie, structure, production, contrôle des coûts, etc.). De plus, on y retrouve une certaine centralisation du pouvoir où la participation des employés est minimale.

En revanche, la logique des entreprises de type prospecteur est axée sur la recherche de nouvelles opportunités de produits/marché jusqu'à l'abandon de ces dernières lorsqu'elles deviennent moins bénéfiques. La résultante de cette logique est que les RH doivent être en mesure de s'adapter rapidement en raison des nombreux changements retrouvés face à la production de nouveaux produits et face à la recherche de nouveaux marchés.

Ainsi, les particularités des prospecteurs incluent le recours à plusieurs technologies (même si elles ne sont pas toujours bien maîtrisées); une ligne de produits diversifiés; une structure de gestion par produit et de type décentralisée; des habiletés en recherche et en développement de produits et également en recherche de nouveaux marchés (Lacoursière, 2001). En terme de GRH, les entreprises de ce type doivent donc accorder une place importante à des pratiques telles la communication, la formation, la participation, et le partage de l'information.

Par ailleurs, les entreprises de type analyste tentent de profiter de deux créneaux de produits/marché, où l'un est plutôt stable et l'autre plutôt changeant. De là, ces entreprises emploient des pratiques de GRH qui se retrouvent à la fois dans les défenseurs et à la fois dans les prospecteurs (Miles & Snow, 1984).

Finalement, les entreprises de type réacteur, peu comparables aux trois autres types, prennent régulièrement des décisions de dernières minutes à la suite de changements rencontrés dans leur environnement externe (Lacoursière, 2001). En ce sens, la GRH se fait donc davantage quotidiennement sans réelle planification.

Avant de présenter les résultats d'études empiriques au sujet de l'approche de contingence, nous ne pouvons omettre de souligner que cette approche repose sur de solides bases théoriques. En effet, d'une part, nous avons vu qu'elle était un prolongement de la robuste théorie de contingence de Lawrence et Lorsch (1967) qui continue d'être utilisée actuellement dans les études en science organisationnelle. D'autre part, la théorie comportementale est sans aucun doute l'assise théorique de base de l'approche contingentielle. En fait, depuis que le comportement est compris en fonction d'habiletés et de motivation, la théorie comportementale met l'accent sur les comportements des employés qui doivent être mis en parallèle avec la stratégie organisationnelle (Wright et al., 1999). Tout comme pour Miles et Snow (1984), Wright et al. (1999) pensent que différentes pratiques de GRH doivent être associées avec différentes stratégies.



### *Études empiriques sur la perspective contingentielle*

#### *Études empiriques sur la relation entre la GRH et la performance financière*

Chercheurs dominants quant à la perspective contingentielle, Delery et Doty (1996), dans leur étude proposant une triple validation (c.f. partie précédente pour lire la description de la méthodologie utilisée par ces deux chercheurs), ont tenté de découvrir, entre autre, si les pratiques de GRH, en lien avec la stratégie d'affaires, pouvaient résulter d'une performance financière. D'une manière empirique, ce sont pratiquement les seuls chercheurs qui ont été en mesure d'appuyer la vision contingentielle. Toutefois, ces derniers ont trouvé des résultats nettement moins manifestes que pour la perspective universaliste.

Bien que les résultats de leur étude ne démontrent pas un lien hautement significatif, ils ont tout de même trouvé que l'existence d'un lien entre la performance financière et la GRH (précisément face aux pratiques d'évaluation formelle du rendement, de participation et de gestion des carrières) s'avère, dans une certaine mesure, contingent à la stratégie d'affaires employée. Ainsi, selon ces chercheurs, une banque qui aligne ses pratiques de GRH sur sa stratégie d'affaires augmente de 50% ses chances d'obtenir un rendement supérieur sur l'avoir des actionnaires (ROE) et un rendement supérieur sur l'actif (ROA) par rapport aux autres banques qui ont un alignement moins cohérent.

### *Études empiriques abordant plus d'une relation*

Dans son étude réalisée auprès de 46 caisses populaires Desjardins (c.f. partie précédente pour lire la description méthodologique employée par ce chercheur), Arcand (2000) a essayé, tout comme Delery et Doty (1996), de valider les trois perspectives reliées à la théorie de la planification stratégique. Les résultats d'Arcand (2000) confirment ceux de Delery et Doty (1996) au sujet de la thèse contingentielle. En effet, dans une certaine mesure, l'interaction entre les différentes pratiques de GRH étudiées et la stratégie de l'entreprise semblent accroître l'indice de satisfaction et l'efficacité RH des caisses. Toutefois, cet effet d'interaction ne serait pas en mesure d'accroître les trop-perçus et le rendement sur l'investissement (RSI) des caisses. Ainsi, on remarque que l'hypothèse de contingence se confirme d'une manière équivoque.

#### Modèle relié à la perspective contingentielle

##### *Variable modératrice : la stratégie d'affaires*

À l'intérieur de ce modèle, nous utiliserons les mêmes variables que dans le modèle précédent relatif à la perspective universaliste. Cependant, étant donné que ce second modèle s'insère dans la logique de contingence, nous avons dû ajouter une variable supplémentaire, soit la stratégie d'affaires. Pour rendre compte de la stratégie d'affaires, nous avons retenu, à l'instar de Delery et Doty (1996), la théorie de Miles et Snow (1978). Ce choix se justifie de plusieurs façons.

Premièrement, la théorie de Miles et Snow (1978) est reconnue comme un déterminant important de la performance organisationnelle (Doty, Glick & Huber, 1993). Deuxièmement, Miles et Snow (1984) ont explicitement établi que leur théorie a des implications à l'égard des pratiques de GRH. Troisièmement, cette théorie est couramment utilisée dans la littérature en GSRH. Finalement, cette théorie peut à la fois être considérée dans le modèle de contingence et dans le modèle de configuration (Delery & Doty, 1996 ; Delery, Glick & Huber, 1993).

Selon Delery et Doty (1996), lorsqu'un modèle comme celui de Miles et Snow (1978) est utilisé, il est préférable de ne retenir qu'une seule variable pour être en mesure de distinguer les diverses stratégies employées par les entreprises. En ce sens, Delery et Doty (1996) présument que le niveau d'innovation représente la variable stratégique la plus susceptible de permettre une telle distinction. Ainsi, les firmes fortement innovatrices (prospecteur) sembleraient utiliser une stratégie de différenciation ; celles moyennement innovatrices (analyste) sembleraient adopter une stratégie intermédiaire ; finalement, les organisations peu innovatrices (défenseur) sembleraient employer une stratégie de minimisation des coûts de production.

### Hypothèse de recherche contingentielle

À la lumière des constats théoriques et empiriques précédents, nous suggérons l'hypothèse contingentielle suivante :

**Hypothèse 2.** *Les pratiques de GRH pourront accroître la performance organisationnelle uniquement dans la mesure où elles s'alignent sur la stratégie d'affaires de l'entreprise.*

## Fondements théoriques de la perspective configurationnelle

Plusieurs chercheurs admettent que la logique configurationnelle s'avère davantage complexe comparativement aux perspectives universaliste et contingentielle (Doty, Glick & Huber, 1993; Meyer, Tsui & Hinings, 1993). L'approche configurationnelle, rappelons-le, soutient que la GRH n'a de réelle capacité stratégique (possibilité de performer) que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques (Horizontal Fit) capables de s'harmoniser (Vertical Fit) aux principales caractéristiques de l'organisation (ex.: la stratégie d'affaires, le stade de développement, etc.) (Doty, Glick & Huber, 1993; Kelley, 1996; MacDuffie, 1995; Meyer, Tsui & Hinings, 1993).

En terme de rappel, pour des raisons méthodologiques, nous nous attaquerons uniquement au postulat de l'arrimage interne dans la partie des résultats. Ce postulat signifie en fait que lorsque les éléments d'un système sont caractérisés par une forte complémentarité, l'effet global de ce système sera supérieur à ce qu'aurait été la somme de chacun des éléments individuels (Arthur, 1994; Baird & Meshoulam, 1988; Barney, 1995; Baron & Kreps, 1999). Toutefois, les sections théorique et empirique aborderont la logique configurationnelle de façon exhaustive (i.e. arrimage interne et externe) afin de permettre au lecteur de bien saisir l'ampleur de cette perspective.

Pour Baird et Meshoulam (1988), la notion d'arrimage externe est intimement liée au changement organisationnel. En outre, dans la compréhension des changements organisationnels à travers l'évolution de l'entreprise, la façon de faire la GRH doit être vue comme fondamentale. Ainsi, pour ces chercheurs, l'efficacité de la GRH dépend de la cohérence entre les pratiques de GRH employées et cinq stades de développement organisationnel (initiation, croissance fonctionnelle, croissance contrôlée, intégration fonctionnelle, et intégration stratégique) (Greiner, 1972).

Il est à noter, que selon cette théorie, chaque stade est bâti à l'aide des ou du stade(s) antérieur(s). De plus, si un stade est sauté, la GRH sera inefficace. Dans ces conditions, il est essentiel pour l'organisation de revoir ce stade pour regagner l'efficacité du système de GRH. Finalement, un nouveau leadership est indispensable à chaque stade de développement.

Selon Mintzberg (1979), d'une manière générale, l'accroissement de la complexité pousserait une entreprise à un stage ultérieur. De manière plus précise, Baird et Meshoulam (1988) suggèrent que la taille organisationnelle crée la complexité obligeant une organisation à passer du stade un au stade deux. Toujours pour ces derniers, la différenciation des sous-unités de travail et le besoin de contrôle imposeraient à une entreprise d'évoluer du stade deux au stade trois. Pour revenir à Mintzberg (1979), la décentralisation, la diversification et le besoin d'intégration formelle amèneraient une organisation au stade quatre. Finalement, la pression d'un environnement complexe et dynamique forcerait une firme à progresser vers le stade cinq.

Pour ce qui est de l'arrimage interne, Lawrence et Lorsch (1967) soutiennent que, pour performer, une organisation doit songer à la cohérence entre la structure, les tâches, les employés et les processus administratifs. De là, la même dynamique peut être appliquée pour la GRH et plus précisément face à la cohérence entre les pratiques de GRH.

Selon Baron et Kreps (1999), deux raisons peuvent défendre l'idée de la cohérence interne. Premièrement, cette cohérence interne permet à l'entreprise de produire des avantages techniques. Par exemple, si une entreprise met sur pied une politique formalisée de formation elle se doit aussi d'instaurer des pratiques de recrutement et de sélection cherchant des candidats pouvant s'insérer dans une telle politique de développement sans quoi l'une ou l'autre de ces pratiques n'aura pas l'effet escompté. En outre, il peut également être de mise de mettre en œuvre la pratique de participation dans un tel contexte. Pour les tenants de la thèse configurationnelle, sans cette cohérence entre les pratiques de GRH, l'entreprise risque de diminuer considérablement ses chances d'accroître sa performance.

La deuxième raison s'explique par des principes issus de la littérature en psychologie perceptuelle et cognitive. Selon Baron et Kreps (1999), plus grande sera l'union entre les pratiques de GRH, plus il sera facile pour les dirigeants de bien faire comprendre les attentes que l'entreprise entretient à l'égard des employés.

Bien que l'approche configurationnelle soit intéressante, on peut affirmer que ses arguments sont davantage complexes comparativement aux perspectives universaliste et contingentielle (Delery & Doty, 1996). Trois raisons permettent de comprendre cette affirmation.

Premièrement, cette approche se base sur un principe holistique d'interrogations afin d'identifier les configurations qui favorisent la performance organisationnelle. Toutefois, « *While there may be a few number of policy combinations in a configuration of HR systems the precise mix can never be predicted or assured* » (Purcell, 1999).

Deuxièmement, cette perspective contient la supposition de l'« équi-finalité » en soulevant que plus d'une configuration peut amener la performance organisationnelle. Comme le mentionne Meyer, Tsui et Hinings (1993), « *this potential variety is limited by the attributes' tendency to fall into coherent patterns* ».

Troisièmement, ces configurations sont supposées être idéales en tant que construit théorique plutôt qu'en tant que phénomène empirique observable (Delery & Doty, 1996). En portant un bémol à la perspective universaliste, Purcell a appuyé à nouveau les dires de Delery et Doty : « *Copying best practices which appear to influence firm performance can never be enough. Managers have to make choices in HRM, as in any other area of business, based on inadequate information and incomplete knowledge* ». On comprend alors qu'il devient excessivement difficile d'appliquer la logique configurationnelle dans un contexte pratique.



Comme nous l'avons spécifié précédemment dans la section sur la perspective contingentielle, la typologie de Miles et Snow (1978) peut être interprétée comme une approche configurationnelle appuyée sur trois types de stratégies : le prospecteur, l'analyste et le défenseur. Ainsi, dans chacun de ces trois types, certaines configurations de pratiques de GRH devraient être privilégiées.

Malgré la grande complexité de la perspective configurationnelle, on peut tout de même s'apercevoir que les bases théoriques de la perspective configurationnelle en contexte de GRH ne sont pas si fragiles si l'on fait le pont entre les fondements de base de la perspective configurationnelle globale et celles reliées à la GRH. En effet, premièrement, il est possible de voir les bases de la perspective configurationnelle dans deux principes fondamentaux de la création des systèmes de classification pour l'analyse organisationnelle (Meyer, Tsui & Hinings, 1993).

Le premier principe réside dans la cohérence entre les éléments organisationnels (ce qui peut être appliqué aux pratiques de GRH). « *Theorizing has suggested, and much empirical research has confirmed, that organizational elements correlate in understandable and stable ways* » (Donaldson, 1986, cité dans Meyer, Tsui & Hinings, 1993). Ce premier principe soutient le second, dont nous avons souligné l'importance précédemment, où l'idée est la nature holistique des phénomènes organisationnels. « *These principles suggest that there is a limited range of organizational forms and that an understanding of the parts within an organization can be gained only by looking at the*

*overall patterning* » (Meyer, Tsui & Hinings, 1993). De là, certains affirment que les structures organisationnelles et les systèmes de management peuvent être mieux compris par des modèles globaux (ex. la perspective configurationnelle) que par des modèles organisationnels ultra-précis (ex. la perspective universaliste).

Deuxièmement, l'histoire de la pensée configurationnelle nous apprend que les théories de ce type puisent leurs bases à l'intérieur des sciences sociales. Ces dernières sont fondées sur la supposition que la vie sociale est ordonnée globalement (ce qui peut revenir aux construits d' « horizontal fit » et de « vertical fit ») (Meyer, Tsui & Hinings, 1993).

### *Études empiriques sur la perspective configurationnelle*

#### *Études empiriques sur le lien entre la GRH et la performance financière*

Tout en essayant de valider les perspectives universaliste et contingentielle, Delery et Doty (1996) ont également tenté de valider la perspective configurationnelle (c.f. partie sur les études empiriques universalistes pour lire la description méthodologique utilisée par ces deux chercheurs). En retenant deux modèles de travail idéaux, l'un reconnu à l'aide de l'expression « système de travail interne » et l'autre à l'aide de l'expression « système de marché », les analyses ont produit des résultats peu convaincants au sujet de l'effet synergique des pratiques de GRH. Il à noter, que dans le système de travail interne, le regroupement de pratiques a été rattaché à une stratégie de type défenseur, tandis que, dans le système de marché, ce regroupement a été relié à une stratégie de type prospecteur.

Précisément, les résultats de la recherche de Delery et Doty (1996) se sont avérés contradictoires par rapport à la logique configurationnelle en montrant que plus une entreprise utilise des activités de GRH présentes dans le système de marché, meilleurs seront les résultats financiers et que plus une entreprise utilise les activités de GRH retrouvées dans le système de travail interne, moins bons seront les résultats financiers.

### *Études empiriques sur le lien entre la GRH et la performance économique*

Arthur (1992, 1994) se veut un des premiers à avoir tenté de valider la perspective configurationnelle. Ce dernier a envoyé un questionnaire à 30 dirigeants de petites aciéries américaines en leur demandant, entre autre, d'identifier les principales pratiques de GRH utilisées dans leur organisation, le type de stratégie utilisée et différentes mesures de performance, telles que le niveau de rebuts industriels et le taux de productivité.

À l'aide des informations qu'il a recueillies, Arthur (1992, 1994) a construit deux systèmes idéaux de GRH. Le premier système, nommé « système de contrôle », ne favorise pas la participation des employés, réduit la communication entre le haut et le bas de la hiérarchie et valorise une structure basée sur les principes tayloriens du travail (Miles & Snow, 1978). Le deuxième système, basé sur l'engagement organisationnel, encourage, notamment, la participation des employés dans la prise de décision, la communication et offre une panoplie d'incitatifs monétaires et non monétaires.

L'hypothèse de ce chercheur a été la suivante : pour une stratégie d'affaires donnée, plus les pratiques de GRH employées par l'entreprise concordent avec celles retrouvées dans le système idéal, meilleure sera la performance de l'entreprise. Les résultats présentés par Arthur (1992, 1994) confirment, dans une certaine mesure, l'hypothèse configurationnelle des RH. En effet, ce dernier a démontré que plus il existe un solide alignement interne et externe, plus la performance de l'entreprise est élevée. Toutefois, ce résultat a davantage été découvert pour les entreprises utilisant un système de GRH basé sur l'engagement organisationnel.

Pour MacDuffie (1995), partisan de la perspective configurationnelle, le concept de performance organisationnelle a été précisé en deux catégories, soit par rapport à l'accroissement de la qualité des produits et par rapport à l'accroissement de la productivité. Pour mener à bien sa recherche, MacDuffie a visité 62 sites d'assemblage automobile dispersés dans 16 pays différents. À l'aide de questionnaires, de données d'entreprises et d'entretiens, ce chercheur a soutenu relativement bien la thèse configurationnelle. Ainsi, il a rapporté que lorsque les pratiques innovatrices de GRH sont regroupées (davantage que les pratiques traditionnelles), on retrouve une influence plus importante sur l'accroissement de la qualité et de la productivité que la somme des pratiques prises individuellement. Toutefois, cet auteur aurait trouvé que la performance organisationnelle s'acquiert davantage par l'adéquation entre ce regroupement cohérent de pratiques de GRH et la stratégie organisationnelle.

Les travaux effectués par Dunlop et Weil (1996) ont également analysé l'hypothèse configurationnelle des RH. Leur étude réalisée dans l'industrie américaine du vêtement a essayé de voir si la cohérence entre certains regroupements de pratiques de GRH et la cohérence entre ces regroupements et d'autres caractéristiques liées à la structure organisationnelle pouvaient favoriser la performance des entreprises.

Ces deux chercheurs ont recueilli leurs données par l'entremise d'un questionnaire (66 pages) remis à 42 responsables des entreprises participantes. Ces données s'intéressent principalement aux pratiques de GRH, aux systèmes de production, aux innovations technologiques et aux indicateurs de performance organisationnelle, soit le profit d'opération et la productivité au travail. Tout comme pour bien des études cherchant à valider la thèse configurationnelle, Dunlop et Weil (1996) ont considéré un système de travail traditionnel (i.e. faible autonomie, rémunération traditionnelle, faible participation, faible formation, etc.) et un système de travail « innovateur » (i.e. autonomie importante, participation à la prise de décision, formation, etc.).

Bien que les résultats soient modestes, il semble que leur étude ait prouvé que la présence d'un regroupement (autant traditionnel qu'innovateur) de pratiques de GRH cohérent peut accroître la productivité et le profit d'opération. Dans la même logique que MacDuffie (1995), leurs résultats semblent davantage être significatifs lorsqu'il y a à la fois un arrimage interne et externe.

En outre, l'étude réalisée par Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) en est une autre qui a tenté de confirmer la perspective configurationnelle. Ces chercheurs ont décidé d'évaluer la performance organisationnelle en fonction de l'accroissement de la productivité et de la qualité du produit. À travers des entrevues, des données administratives et des questionnaires au sujet de 36 entreprises américaines de production d'acier, ces chercheurs ont considéré un ensemble de pratiques de GRH innovatrices, un ensemble de pratiques traditionnelles et deux ensembles intermédiaires.

Leurs résultats ont fortement appuyé la pertinence de regrouper les pratiques de GRH sous forme de système à l'intérieur d'une entreprise afin de pouvoir performer. En fait, Ichniowski, Shaw et Prennuchi (1997) ont réussi statistiquement à prouver l'existence d'une réelle complémentarité entre les pratiques de GRH. Ainsi, dans le même sens que MacDuffie (1995), Dunlop et Weil (1996), ils ont relevé que les systèmes de GRH présentent une meilleure productivité que la somme de chacune des pratiques prises individuellement. De plus, ces chercheurs ont aussi noté que les systèmes formés de pratiques de GRH innovatrices semblent plus performants que les autres types de regroupements.

#### *Études empiriques abordant plus d'une relation*

Dans son étude auprès des 46 caisses populaires de l'Estrie (c.f. partie sur les études empiriques universalistes pour lire la description méthodologique utilisée par ce chercheur), Arcand (2000) a été en mesure de valider de manière partielle l'hypothèse de complémentarité interne. Ainsi, il a découvert que plus il existe une similarité entre le

système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, plus l'organisation a des chances d'améliorer son indice de satisfaction et son efficacité RH. Toutefois, l'accroissement des performances financières n'a pu être démontré. De plus, les résultats ont été les mêmes quant à la seconde hypothèse configurationnelle selon laquelle plus grande est la similarité entre le système de travail retrouvé dans l'organisation et le système de travail théorique, et plus cette dernière est liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance organisationnelle.

À partir de 571 organisations des secteurs primaire, secondaire et tertiaire, Barrette et Carrière (2001) ont tenté de vérifier dans quelle mesure la performance organisationnelle peut être prévue par la cohérence entre les pratiques de GRH. Les déterminants de la performance utilisés par ces chercheurs étaient la productivité et l'efficacité, la pérennité (continuité et survie) ainsi que l'acquisition de la clientèle et la croissance. Ces chercheurs ont obtenu les données nécessaires à l'aide d'un questionnaire envoyé au responsable du service de ressources humaines d'entreprises ontariennes et québécoises. En fait, ces chercheurs ont tenté d'identifier les liens pouvant relier quatre principaux systèmes de GRH (dotation, rémunération, formation et performance) à partir de la littérature sur la GRH.

Les résultats de Barrette et Carrière (2001) ont révélé que l'accroissement de la cohérence des pratiques inter systèmes de GRH (c.-à-d. la complémentarité) est associé, pour les entreprises de service, à une augmentation de la productivité et de l'efficacité, à la pérennité, et à l'acquisition de la clientèle et de la part de marché. Pour les entreprises

manufacturières, la cohérence des pratiques de GRH a surtout expliqué l'augmentation de la productivité et de l'efficience ainsi que la pérennité de l'organisation.

#### Modèle de recherche relié à la perspective configurationnelle

La notion de configuration joue un rôle croissant dans les recherches en GSRH (Arthur, 1994; Doty, Glick & huber, 1993 ; Sheppeck & Militello, 2000). En effet, certaines études montrent que des regroupements de pratiques de GRH résultent en une réduction du taux de roulement (Arthur, 1994), en une productivité plus élevée (Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995) et en une meilleure performance financière (Huselid, 1995).

Toutefois, comme nous l'avons spécifié précédemment, la logique configurationnelle est bien plus complexe comparativement aux deux autres perspectives. Conséquemment, son protocole de recherche est délicat. Pour tenter d'offrir de bons raisonnements au sujet des réalités configurationnelles, nous nous appuierons sur la recherche d'Arthur (1994).

S'appuyant entre autre sur le postulat de la cohérence interne, la logique d'Arthur (1992) consiste à identifier les regroupements composés de pratiques complémentaires de GRH. En ce sens, nous utiliserons les deux regroupements adoptés par ce chercheur, soit le regroupement basé sur l'engagement et le regroupement basé sur le contrôle.

Le but du regroupement basé sur le contrôle est de réduire les coûts ou d'augmenter la productivité en soumettant les employés à certaines règles et procédures (Arthur, 1992).



Dans un tel système, la pratique de formation est généralement orientée sur la tâche, la pratique d'évaluation du rendement est peu formalisée, les pratiques de participation et de partage d'information sont presque inexistantes et la pratique de sécurité d'emploi est très peu employée (Arcand, 2000). Pour les fins de notre étude, nous qualifierons ce regroupement de pratiques de GRH de non innovateur.

Au contraire, le but du regroupement basé sur l'engagement est de former un lien entre les objectifs organisationnels et les objectifs individuels en accordant une importance particulière aux comportements et aux attitudes des employés (Arthur, 1994). À l'intérieur de ce dernier, les employés ont souvent droit à plusieurs formes de rémunération incitative, à une formation générale, à une évaluation du rendement basée sur le développement, à une grande flexibilité au sujet des postes de travail, à un niveau de participation élevé, à un réel partage des informations et à une sécurité d'emploi importante (Arcand, 2000). Pour les fins de notre étude, nous qualifierons ce regroupement de pratiques de GRH d'innovateur.

Ainsi, nous formons deux pôles antagonistes, un caractérisé d'innovateur et l'autre de non innovateur. Ces deux pôles (ou regroupement) vont tous deux considérer les neuf pratiques identifiées précédemment dans l'explication du modèle de recherche universaliste.

### Hypothèse de recherche configurationnelle

À la lumière des constats théoriques et empiriques précédents et en raison de notre limite méthodologique, nous suggérons l'hypothèse configurationnelle suivante :

**Hypothèse 3.** *La performance organisationnelle sera plus élevée à l'intérieur des entreprises qui utilisent un regroupement de pratiques de GRH innovatrices plutôt qu'un regroupement de pratiques de GRH non innovatrices.*

### Comparaison entre les trois perspectives

Bien que les trois perspectives aient leurs propres fondements théoriques, bon nombre de chercheurs, en les approfondissant, ont critiqué le peu de nuance retrouvée entre elles. (Bacharach, 1989; Delery & Doty, 1996; Dyer, 1985). Voici donc quelques comparaisons analogues liées aux trois perspectives étudiées précédemment qui justifient l'enchevêtrement dénoncé par certains auteurs.

En analysant en profondeur les trois approches, il est effectivement possible d'y trouver des points communs. Ainsi, les assises théoriques d'une approche complètent souvent les explications d'une autre approche.

Malgré le fait que Pfeffer (1994) affirme qu'il y ait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte d'affaires, puissent accroître la performance organisationnelle, il considère les logiques contingentielle et configurationnelle en second lieu. En effet, ce chercheur pense premièrement que, parmi les seize pratiques de GRH qu'il propose, un certain nombre de celles-ci, différentes pour chaque entreprise, seraient davantage critiques étant donné leur dépendance vis-à-vis des particularités technologiques et de la stratégie de marché de l'entreprise. Cette précision prouve alors sa prise en compte de la perspective contingentielle.

Deuxièmement, il souligne qu'il est important de reconnaître que les pratiques de GRH sont toutes interreliées et que, conséquemment, il est difficile d'employer une pratique, sans considération pour les autres, tout en atteignant des résultats positifs. Ici, on

s'aperçoit que ce chercheur considère également les assises théoriques de l'approche configurationnelle afin de compléter les explications de la thèse universaliste. Dans ce sens, ces approches ne sont pas en conflit, mais elles trouvent leur sens à différents niveaux d'un système RH, c'est-à-dire selon divers angles observés (Becker & Gerhart, 1996).

Il n'est pas surprenant de constater un enchevêtrement entre les perspectives universaliste et configurationnelle puisque, la théorie de ressources, assise de base de l'universalisme, suggère l'importance de la complémentarité entre les ressources (optique configurationnelle). En effet, selon la théorie des ressources, si les pratiques de GRH sont utilisées isolément les unes des autres, l'organisation aura une limite considérable pour générer l'avantage compétitif. Au contraire, si elles sont utilisées en combinaison, l'organisation sera en mesure de réaliser le plein avantage compétitif (Barney, 1995). Ainsi, l'effet global de cette complémentarité sera plus important pour l'organisation que la somme des effets individuels que chacune des pratiques aurait autrement engendré (Baird & Meshoulam, 1988 ; Barney, 1995 ; Baron & Kreps, 1999 ; Delery & Doty, 1996). À ce niveau, la théorie des ressources appuierait aussi la perspective configurationnelle.

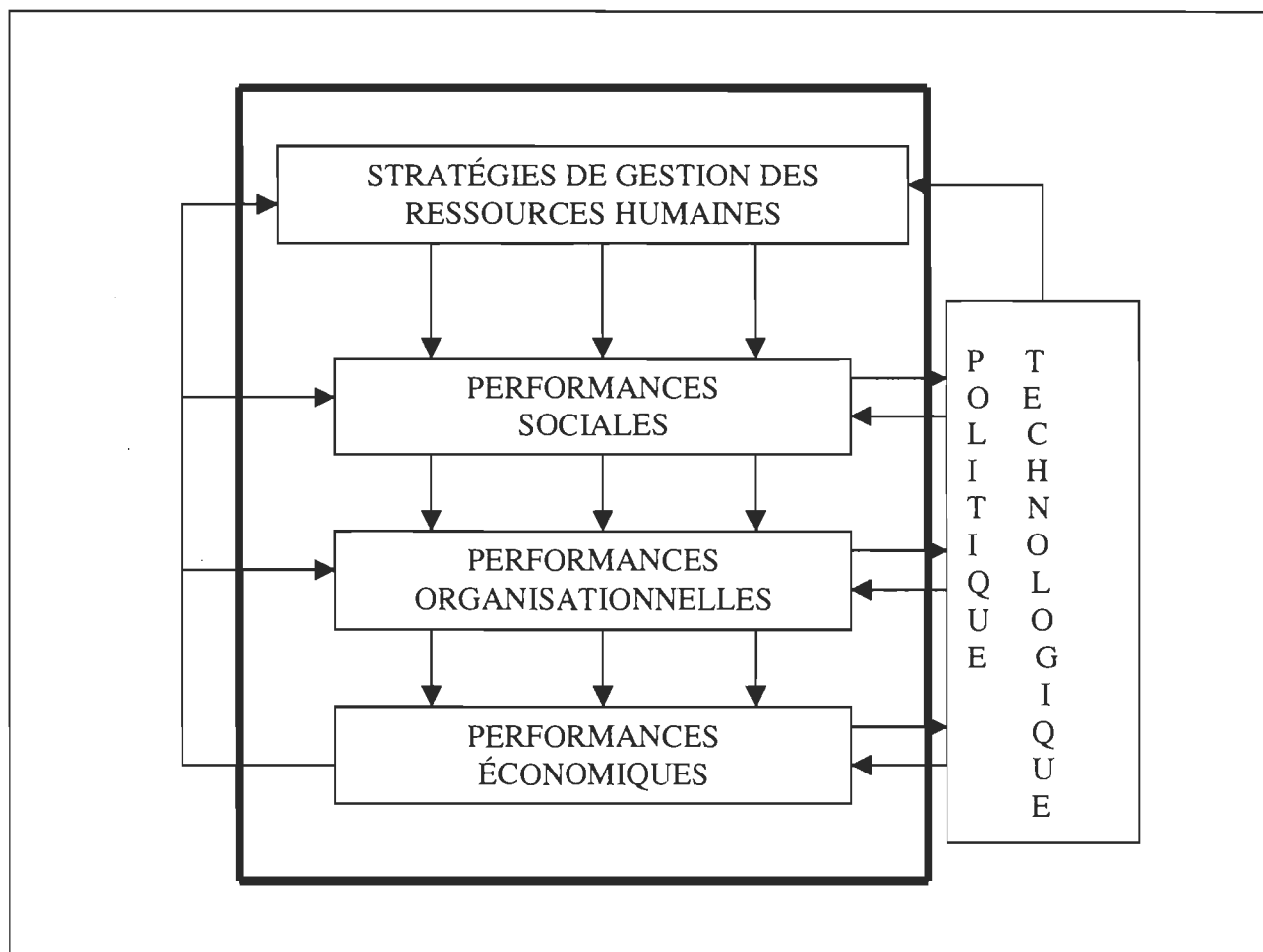
De plus, Gerhart, Trevor et Graham (1996) suggèrent quant à eux que « although best practices are consistent with institutional theory and efforts to strive for parity, contingency models follow more directly from resource-based approaches and efforts to achieve sustained competitive advantage ». De là, on remarque que la perspective contingentielle

emprunte également l'assise de base (la théorie des ressources) de la perspective universaliste.

Selon Meyer, Tsui et Hinings (1993), on peut voir la perspective configurationnelle comme étant la suite de la perspective contingentielle : « By synthesizing broad patterns from contingency theory's fragmented concepts and grounding them in rich, multivariate descriptions, the configurational approach may help consolidate the past gain of contingency theory (Meyer, Tsui & Hinings, 1993) ». En ce sens, il devient tout à fait normal de retrouver des éléments théoriques de l'approche contingentielle à l'intérieur de l'approche configurationnelle.

Avant de conclure le chapitre 2, nous présentons une modélisation (cf. Figure 5) intéressante de Liouville et Bayad (1995) au sujet de l'impact des stratégies de GRH sur diverses conceptions de la performance. Ce modèle suppose en fait que la stratégie de ressources humaines influence une série de conceptions différentes de la performance, où certaines ont des répercussions entre elles. De plus, étant dans une période où la technologie modifie considérablement les actions organisationnelles, ces auteurs ont également inclus cette variable dans leur modèle.

Figure 5. Modélisation de l'impact des stratégies de GRH sur les performances



Source : Liouville & Bayad (1995)

À la lumière des chapitres 1 et 2, nous croyons pouvoir pleinement justifier notre problématique de recherche qui est de valider les perspectives universaliste, contingentielle et configurationnelle. En effet, d'une part, les nombreux appuis théoriques nous permettent de défendre la relation théorique existante entre la GRH et la performance organisationnelle et, d'autre part, le peu d'appuis empiriques démontre la réelle nécessité de poursuivre des études dans ce jeune champ de recherche.

## **Méthodologie**

## Méthodologie

### *Échantillon*

Les informations requises concernant les pratiques de GRH, la stratégie et la performance organisationnelle et financière des entreprises ont été puisées à même la base de données du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePe), laquelle contient des informations provenant de 336 PME manufacturières québécoises entre 10 et 295 employés.

On trouve dans la base de données du LaRePe plus de 850 variables générales et financières qui ont été recueillies directement auprès d'entreprises manufacturières à partir d'un questionnaire d'informations confidentielles auquel les répondants devaient joindre les états financiers des cinq derniers exercices. Les entreprises inscrites au Laboratoire ont été contactées directement pour fournir leurs informations générales et financières en échange d'un diagnostic sur leur situation générale. Ce processus de cueillette d'information assure une grande fiabilité à la base de données utilisée.

Les informations sur les sujets suivants ont été obtenues pour la dernière année d'opération : le profil de l'entrepreneur et son orientation quant au développement de son entreprise; les divers éléments de la gestion des ressources humaines; les informations technologiques sur le type de production de l'entreprise; ses équipements et les systèmes



qu'elle utilise; les activités de développement de marché et de service à la clientèle; les conditions de crédit bancaire et le degré de satisfaction de l'entrepreneur et, finalement, les résultats financiers pour les cinq derniers exercices.

Comme il s'agit d'une méthode d'échantillonnage non probabiliste, l'échantillon ne nous permettra aucune inférence statistique ni aucune généralisation de nos conclusions en dehors de l'univers étudié. Le questionnaire élaboré par le LaRePe ne permettant pas de situer le moment d'introduction des pratiques de GRH, l'approche retenue ne fournit par ailleurs qu'une coupe instantanée de l'échantillon et ne permet d'aucune façon d'établir une relation de causalité.

### *Instrument de mesure*

Les informations nécessaires à l'élaboration des variables indépendantes, dépendantes, modératrice et de contrôle, dont nous avons besoin pour vérifier nos hypothèses, sont résumées dans le Tableau 1. Toutes les informations requises ont été obtenues à partir du questionnaire et des états financiers utilisés par le LaRePe pour constituer sa base de données. Certaines de ces informations sont de caractère nominal, d'autres sont de type ordinal.

Tableau 1

## Synthèse des informations pertinentes et des sources

Informations pertinentes	Sources d'information	Échelles
<b>VARIABLES INDÉPENDANTES</b>		
Formation (étendue)	Questionnaire	Ordinale
Politique de recrutement	Questionnaire	Ordinale
Évaluation du rendement	Questionnaire	Ordinale
Descriptions de tâches	Questionnaire	Ordinale
Programme d'accès à la propriété	Questionnaire	Ordinale
Programme participation aux profits	Questionnaire	Ordinale
Rémunération primes/bonis	Questionnaire	Ordinale
Diffusion d'information stratégique/économique	Questionnaire	Ordinale
Participation aux décisions	Questionnaire	Ordinale
Indice global de GRH	Questionnaire	Ordinale
Sommation des 9 étendues	Questionnaire	Ordinale
<b>VARIABLES DÉPENDANTES</b>		
Performance organisationnelle		
• Taux de départs volontaires	Questionnaire	Ordinale
• Ventes/employé (il y a un an)	Questionnaire/états financiers	Ordinale
• Amélioration des objectifs d'amélioration	Questionnaire	Ordinale
Performance financière		
• Croissance des ventes / 3 ans	Questionnaire	Ordinale
• Marge brute	Questionnaire	Ordinale
<b>VARIABLE MODÉRATRICE</b>		
Stratégie d'affaires (4 indicateurs)	Questionnaire	Ordinale
<b>VARIABLES DE CONTRÔLE</b>		
Taille, âge, scolarité du p.-d., caract. strat. de GRH	Questionnaire	Ordinale
Présence syndicale et Certification qualité (oui/non)	Questionnaire	Nominale

### *Mesure des Variables Indépendantes*

*Étendue des pratiques.* En ce qui a trait aux pratiques de GRH qui constituent nos variables indépendantes, la banque de données du LaRePe comporte des informations sur les pratiques suivantes : descriptions de tâches, formation, politique de recrutement, évaluation du rendement, programme de rémunération individuelle (primes/bonis), programme de partage des profits, programme d'accès à la propriété, diffusion de l'information (stratégique et économique), participation aux décisions.

En plus de fournir des informations sur la présence de chacune des pratiques, la banque de données précise également à quelles catégories d'employés elles s'appliquent : cadres, employés de bureaux, représentants (ventes), employés de production et contremaître (chefs d'équipe).

Une étendue de 0 à 5 a été attribuée à chacune des pratiques de GRH selon le degré de développement atteint au sein de l'organisation. Pour la majorité des pratiques, soit 6 pratiques sur un total de 9 (évaluation du rendement, descriptions de tâches, politique de recrutement, programme d'accès à la propriété, programme de partage des profits, rémunération avec primes et bonis), l'étendue a été mesurée à partir d'un seul et même indicateur, soit le nombre de catégories d'employés touchées par l'application d'une pratique. Pour les trois autres pratiques (formation, diffusion d'information et participation aux décisions), l'étendue a été mesurée à partir de différents indicateurs. Dans le cas de la formation, par exemple, nous avons eu recours à quatre indicateurs soit :

le nombre d'heures de formation dispensées à chacune des catégories de personnel, le pourcentage de la masse salariale investi en formation, le montant investi par employé (en formation) et le nombre de catégories de personnel faisant l'objet de formation. Pour la pratique de diffusion d'informations à caractère stratégique et économique, nous avons mesuré l'étendue en tenant compte à la fois de la nature des informations diffusées et des catégories de personnel à qui ces mêmes informations étaient diffusées, en allouant une plus grande valeur aux informations diffusées aux employés de production. Pour la pratique de participation aux décisions, enfin, nous avons mesuré l'étendue en tenant compte de la nature des consultations effectuées auprès des employés de production. On retrouvera à l'Appendice D tous les détails relatifs à l'opérationnalisation de ces mesures.

*Indice global de GRH.* L'indice global de développement du système de GRH de chaque entreprise a ensuite été calculé en additionnant les indices obtenus (0 à 5) pour chacune des neuf pratiques. La valeur de l'indice global ainsi obtenu pouvait varier entre 0 et 45 (cf. Appendice D). Cette valeur sera utilisée pour former nos deux regroupements de pratiques de GRH liés à la perspective configurationnelle.

### *Mesure des Variables Dépendantes*

Le taux de départs volontaires a été mesuré en calculant le nombre de départs volontaires au cours d'une année par rapport au nombre total d'employés pour cette même année.

Le montant des ventes par employé est une mesure de productivité qui a été calculée pour l'année précédant la réponse du questionnaire.

La diminution des temps de mise en course, la diminution des délais de livraison, l'amélioration de la gestion des goulots de production, la diminution du nombre d'arrêts de production, l'augmentation de la flexibilité des équipements, l'amélioration de l'entretien préventif, l'amélioration de la qualité des produits, la diminution du temps de développement des nouveaux produits, l'augmentation de la standardisation des produits et la diminution des accidents de travail ont été mesurées à partir des réponses fournies dans le questionnaire relativement au degré d'atteinte des objectifs fixés pour chacun de ces indicateurs. Pour chacun des indicateurs, les répondants devaient situer le degré d'atteinte des objectifs sur une échelle graduée (5 niveaux de réalisation des objectifs).

Par la suite, nous avons procédé à une moyenne rassemblant l'ensemble des objectifs d'amélioration. En ce sens, nous avons additionné les résultats pour chacun des objectifs d'amélioration (possibilité maximale de 50) et nous avons ensuite divisé ce total par 10 afin d'obtenir une moyenne (sur 5) regroupant l'ensemble des objectifs d'amélioration.

En ce qui concerne les deux indicateurs de performance financière, soit la croissance des ventes sur une période de trois ans de même que la marge brute, chacun a été calculé à partir des états financiers fournis par les PME constituant notre échantillon.

### *Mesure de la Variable modératrice (perspective de contingence)*

Ayant considéré, à l'instar de Delery et Doty (1996), que le niveau d'innovation est la variable stratégique la plus susceptible de permettre de différencier les diverses stratégies adoptées par les entreprises, voici donc comment cette variable a été mesurée. Le degré d'innovation a été apprécié à partir de quatre indicateurs illustrant l'attitude et le comportement des PME à l'égard du développement de nouveaux produits et marchés. Ces indicateurs sont les suivants : attitude de l'entreprise face au développement de nouveaux produits et marchés; collaboration avec des partenaires externes; pratiques de veille commerciale; pourcentage de ventes attribuable à de nouveaux produits ou à des produits modifiés (cf. Appendice D pour l'opérationnalisation de cette variable). Cette façon de procéder nous permet de situer les entreprises sur un continuum allant de « faiblement innovatrices » à fortement innovatrices », ces appellations correspondant respectivement aux profils « Défenseur » et « Prospecteur » définis par Miles et Snow (1978).

### *Mesure des Variables de Contrôle*

La taille de l'entreprise a été mesurée par le nombre total d'employés. Pour le niveau de scolarité du propriétaire dirigeant, nous avons attribué une valeur de 1 à 4, selon qu'il s'agissait d'études de niveau primaire (1), secondaire (2), collégial (3) ou universitaire (4).

La présence d'une norme de certification qualité était mesurée de façon dichotomique (oui/non). Les entreprises disant faire l'objet d'une norme de certification devaient en outre préciser de quelle forme il s'agissait (ISO, QS-9000, etc.). La présence syndicale a également été mesurée de façon dichotomique.

Le caractère stratégique de la GRH, enfin, a été mesuré à partir de 3 indicateurs (valant 1 point chacun), lesquels ont servi à constituer un indice global pouvant aller de 0 à 3 selon la présence ou l'absence de chacun des indicateurs. Les indicateurs retenus ont été les suivants :

- Intérêt particulier du dirigeant pour la fonction GRH;
- Responsable désigné pour la fonction GRH considéré comme un employé clé au sein de l'organisation;
- Formation universitaire pour le responsable désigné de la GRH.

*Mesures relatives aux regroupements de pratiques de GRH (perspective configurationnelle)*

Afin de former nos deux regroupements de pratiques de GRH, où l'un est considéré non innovateur et l'autre innovateur, nous nous sommes servis de l'indice global (c.f. p.90 pour l'opérationnalisation de cet indice) de GRH (où le maximum possible est 45, soit 9 pratiques multipliées par une étendue maximale de 5). Ainsi, nous avons scindé les PME de l'échantillon en trois groupes. En fait, 39,88% des PME de notre échantillon, soit celles ayant obtenu un indice global inférieur à 16, se positionnent dans la catégorie non innovateur d'un point de vue GRH et une portion de 41,07%, soit celles ayant obtenu un indice global supérieur à 18 se positionnent dans la catégorie d'innovateur. Conséquemment, nous avons exclu volontairement une portion (soit 19,05%) des PME de notre échantillon afin de clairement distinguer celles utilisant un regroupement de pratiques de GRH non innovateur de celles utilisant un regroupement de pratiques de GRH innovateur. Ainsi, nous pourrions vérifier si un regroupement résulte en une meilleure performance qu'un autre.

Suivant la logique de ces deux regroupements antagonistes, nous nous sommes par la suite attardés à vérifier quels regroupements de pratiques, précisément, semblaient influencer la performance organisationnelle et financière des PME de notre échantillon. De cette manière, nous pensons pouvoir former des regroupements de pratiques de GRH innovateur et non innovateur.



## **Résultats**

## Résultats

### *Caractéristiques des PME de l'échantillon*

Avant d'aborder l'analyse des résultats reliée à nos trois hypothèses de recherche, nous avons jugé pertinent de présenter préalablement les principales caractéristiques des entreprises comprises dans notre échantillon. Ainsi, les premières pages de ce chapitre serviront à renseigner brièvement le lecteur face aux variables de contrôle, aux variables indépendantes, à la variable modératrice et, finalement, aux deux regroupements antagonistes.

En terme de rappel, l'échantillon dont nous nous sommes servis est composé de 336 PME québécoises provenant du secteur manufacturier. On peut voir dans le Tableau 2 que plus de la moitié de l'échantillon (58,63%) est composée d'entreprises ayant moins de 50 employés, tandis que la grande majorité (86,31%) d'entre elles peuvent être classées dans la catégorie des 100 employés et moins. Conséquemment, il n'y a que 13,69% des entreprises de notre échantillon qui excèdent le seuil des 100 employés. La plus grande PME, en nombre d'employés, en emploie 295.

La plupart des PME de notre échantillon existent depuis plus de 10 ans. En fait, 82,34% des entreprises sont établies depuis plus d'une décennie. D'une manière plus précise, 67,07% existent depuis 11 à 40 ans et 15,27%, depuis plus de 40 ans. Ainsi, on remarque

donc que seulement 17,66% des PME de notre échantillon ont moins de 10 ans d'existence.

Tableau 2  
Répartition des PME selon le nombre d'employés

Nombre d'employés	Nombre de PME	Pourcentage de l'échantillon
0-25	84	25,00
26-50	113	33,63
51-100	93	27,68
100 et +	46	13,69
Total	336	100%

En outre, 25,75% des PME de l'échantillon sont syndiquées. La plupart d'entre elles (64,42%) appliquent une norme de certification qualité (ISO ou QS-9000). De plus, une proportion (44,74%) surprenante de propriétaires-dirigeants ont fait des études de niveau universitaire. Par ailleurs, 27,63% de ces derniers ont suivi des études collégiales.

Pour ce qui est de la stratégie, l'échantillon nous montre que les PME sont qualifiées de fortement innovatrices (ou de type prospecteur) dans une proportion de 34,23%, de faiblement innovatrices (ou de type défenseur) dans une proportion de 36,31% et de moyennement innovatrices (ou de type analyste) dans une proportion de 29,46%.

Enfin, dans seulement 5,36 % des PME de l'échantillon, la fonction GRH peut être caractérisée de fortement stratégique, dans 20,83% des cas, elle peut être caractérisée de

moyennement stratégique tandis que le caractère stratégique de la fonction GRH est plutôt faible dans 30,95% des cas et inexistant dans 42,86% des cas.

En ce qui a trait à l'utilisation de diverses pratiques de GRH, le Tableau 3 présente la distribution à cet égard. On y remarque que 62,80% des PME de notre échantillon appliquent entre 5 et 7 pratiques de GRH. Une proportion de 11,01% utilisent plus de 8 pratiques tandis que 25,60% appliquent moins de 5 pratiques. Finalement, seulement 2 PME n'appliquent aucune pratique de GRH.

Tableau 3

Nombre de pratiques de GRH appliquées dans les PME de l'échantillon

	Nombre de PME	Pourcentage
Aucune pratique	2	0,60
1 pratique	2	0,60
2 pratiques	11	3,27
3 pratiques	25	7,44
4 pratiques	48	14,29
5 pratiques	84	25,00
6 pratiques	73	21,73
7 pratiques	54	16,07
8 pratiques	33	9,82
9 pratiques	4	1,19
Total	336	100%

La fréquence d'utilisation des pratiques de GRH et l'étendue de ces pratiques diffèrent à l'intérieur des PME de notre échantillon. On peut constater au Tableau 4 que sur les neuf pratiques étudiées, seulement trois sont appliquées par moins de 50% des PME. Ces trois pratiques sont la politique de recrutement (41,37%), le programme de participation aux profits (34,82%) et le programme d'accès à la propriété (7,74%).

Les pratiques les plus fréquemment utilisées (Tableau 4) sont, par ordre d'importance, celle de formation (100%), celle de participation aux décisions (91,29%), celle de diffusion d'informations stratégiques/économiques (86,79%), celle de descriptions de tâches (79,46%), celle d'évaluation du rendement (69,94%), et celle de rémunération individuelle avec primes et bonis (65,77%).

Par rapport à l'étendue des pratiques, on observe (Tableau 4) que, lorsqu'elles sont appliquées, les pratiques de descriptions de tâches (59,55%), d'évaluation du rendement (53,99%) et de recrutement (52,52%) atteignent souvent une étendue plutôt forte. Pour ce qui est des pratiques de formation (10,71% pour forte étendue) et de participation aux décisions (27,96% pour forte étendue) elles atteignent une étendue généralement moyenne ou faible.

Bref, les PME de notre échantillon emploient la majorité des pratiques de GRH que nous analysons. En fait, six des neuf pratiques sont employées par plus de 65% des PME de notre échantillon. À l'exception de la pratique de rémunération avec primes et bonis, ces mêmes pratiques atteignent toujours une forte ou une moyenne étendue.

Tableau 4

Comportement des PME concernant la fréquence de recours  
aux pratiques de GRH et à leur étendue (lorsque la pratique est appliquée)

	% des PME recourant à la pratique	Étendue plutôt faible <sup>1</sup>	Étendue plutôt moyenne <sup>2</sup>	Étendue plutôt forte <sup>3</sup>
Accès à la propriété	7,74	53,85	7,70	38,46
Participation aux profits	34,82	47,00	8,55	44,44
Politique de recrutement	41,37	40,29	7,20	52,52
Rémunération	65,77	51,13	17,65	31,22
Évaluation du rendement	69,94	31,49	15,32	53,99
Descriptions de tâches	79,46	27,72	12,73	59,55
Diffusion d'information	86,79	31,49	30,45	38,06
Participation aux décisions	91,29	36,18	35,86	27,96
Formation générale	100,00	48,81	40,48	10,71

1. Pratique appliquée à une ou deux catégories d'employés seulement
2. Pratique appliquée à trois catégories d'employés
3. Pratique appliquée à quatre ou cinq catégories d'employés

Pour ce qui est des deux pôles antagonistes, nous avons exclu 64 des PME (19,05%) de l'échantillon, soit celles ayant obtenu un indice global compris entre 15 et 19. Conséquemment, 134 PME (39,88%) utilisent des regroupements pouvant être caractérisés de non innovateurs et 138 PME (41,07%) utilisent des regroupements pouvant être caractérisés d'innovateurs. Nous avons exclu environ 20% de notre échantillon afin de bien distinguer les PME recourant à un regroupement innovateur de celles recourant à un regroupement non innovateur.

Voyons maintenant les résultats reliés à chacune des hypothèses formulées précédemment. Ici, les résultats seront présentés et analysés dans le même ordre que celui selon lequel les trois perspectives ont été développées dans la section théorique. Ainsi, nous exposerons, premièrement, les résultats rattachés à la perspective universaliste. Deuxièmement, nous exprimerons nos résultats contingentiels. Enfin, nous présenterons les résultats liés à la perspective configurationnelle. Pour chacune des trois analyses, afin de faciliter la lecture des résultats, nous rappellerons dans un premier temps nos hypothèses de recherche. Ensuite, nous présenterons nos analyses de corrélation, pour finalement présenter nos analyses de régression. En outre, pour bien garder en mémoire les idées liées à chacune des hypothèses, nous proposerons, simultanément à la présentation de nos résultats de régression, notre discussion relative à ces résultats.

### *Résultats liés à l'hypothèse universaliste*

L'hypothèse universaliste a précédemment été émise comme suit :

**Hypothèse 1.** *L'utilisation des pratiques de GRH de descriptions de tâches, de formation, de politique de recrutement, d'évaluation du rendement, de programme de rémunération individuelle (primes/bonis), de programme de partage des profits, de programme d'accès à la propriété, de diffusion de l'information et de participation aux décisions est positivement reliée à la performance organisationnelle.*

#### *Résultats des analyses de corrélation*

Le Tableau 5 présente les coefficients de corrélation entre les variables indépendantes et les variables de contrôle considérées dans la présente recherche. Plusieurs relations significatives peuvent y être décelées. En effet, trois variables de contrôle, soit la taille de l'entreprise, la présence d'une norme de certification qualité et le caractère stratégique de la GRH, semblent altérer significativement l'étendue de la plupart des pratiques de GRH. Cette règle ne s'applique toutefois pas à la pratique de rémunération avec primes et bonis.

Nous pouvons affirmer que l'étendue des pratiques de GRH a tendance à augmenter proportionnellement à la taille des PME, à la présence d'une norme de certification qualité et au niveau de l'importance stratégique accordée à la fonction GRH.



Tableau 5

Coefficients de corrélation linéaire entre l'étendue des pratiques de GRH  
et les variables de contrôle (N = 312)<sup>1</sup>

	Taille de l'entreprise	Âge de l'entreprise	Scolarité du p.-d.	Présence syndicale	Présence norme de certification	Caractère stratégique de la GRH
Formation	0,27***	0,006	0,14***	0,18***	0,29***	0,19***
Évaluation du rendement	0,16***	-0,06	0,04	0,03	0,17***	0,21***
Descriptions de tâches	0,13**	-0,01	0,07	0,05	0,20***	0,10*
Politique de recrutement	0,26***	0,07	0,04	0,07	0,18***	0,18***
Programme d'accès à la propriété	0,20***	0,11**	0,13**	0,06	0,03	0,06
Participation aux profits	0,23***	0,05	0,21***	-0,02	0,17***	0,20***
Rémunération primes/bonis	0,06	0,04	0,06	0,03	0,05	0,05
Diffusion d'information strat./écon.	0,11**	-0,005	0,11*	0,07	0,20**	0,07
Participation aux décisions	-0,08**	-0,12**	-0,03	-0,05	0,02	-0,02

1 : La taille de l'échantillon varie selon les variables mentionnées mais dans tous les cas,  $N \geq 312$

\* $P \leq ,10$

\*\* $P \leq ,05$

\*\*\* $P \leq ,01$

En outre, si l'on tient compte des autres variables de contrôle, soit l'âge de l'entreprise, la scolarité du propriétaire-dirigeant et la présence syndicale, on s'aperçoit qu'elles n'influencent que très rarement l'étendue des pratiques de GRH. En fait, il apparaît clairement que l'âge de l'entreprise influence d'une manière positive et significative l'étendue de la pratique d'accès à la propriété et d'une manière négative et significative l'étendue de la pratique de participation aux profits; que la présence syndicale fait seulement varier positivement et significativement l'étendue de la formation; et que la scolarité du propriétaire-dirigeant modifie positivement et significativement l'étendue des pratiques de formation, d'accès à la propriété, de participation aux profits et, dans une moindre mesure, de la pratique de diffusion d'informations stratégiques et économiques.

Les Tableaux 6 et 7 nous renseignent, quant à eux, sur les corrélations entre l'étendue des pratiques de GRH et divers indicateurs de performance organisationnelle (Tableau 6) et de performance financière (Tableau 7). Mis à part la pratique de participation aux profits, chacune des pratiques analysées montre une relation significative avec l'un ou l'autre des indicateurs de performance.

Tableau 6

Coefficients de corrélation linéaire entre l'étendue des pratiques de GRH  
et la performance organisationnelle des PME

	Taux de départs volontaires	Vente par employé dernière année	Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration
Formation	0,09*	0,06	0,06
Évaluation du rendement	-0,11*	0,11*	0,07
Description de tâches	-0,06	-0,07	0,11*
Politique de recrutement	-0,09	0,14**	-0,03
Programme d'accès à la propriété	-0,07	0,12*	0,07
Participation aux profits	-0,07	0,03	0,07
Rémunération primes/bonis	-0,05	0,20*	0,01
Diffusion d'information strat./écon.	-0,05	-0,01	0,13**
Participation aux décisions	-0,08	-0,09	0,12**

\*P ≤ ,10

\*\*P ≤ ,05

\*\*\*P ≤ ,01

Note : Le nombre de répondants est de 257 pour la variable taux de départs volontaires, de 249 pour la variable vente par employé dernière année et de 318 pour la variable moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration.

Tableau 7

Coefficients de corrélation linéaire entre l'étendue des pratiques de GRH  
et la performance financière des PME

	Croissance des ventes sur 3 ans	Marge brute
Formation	-0,07	0,05
Évaluation du rendement	0,16***	0,13**
Descriptions de tâches	0,11*	0,08
Politique de recrutement	0,14**	-0,002
Programme d'accès à la propriété	-0,04	0,002
Participation aux profits	-0,002	0,01
Rémunération primes/bonis	-0,04	-0,0002
Diffusion d'information strat./écon.	0,04	-0,02
Participation aux décisions	0,09*	-0,10*

\*p ≤ .1      \*\*p ≤ .05      \*\*\*P ≤ .01

Note : Le nombre de répondants est de 294 pour la variable croissance des ventes sur 3 ans et de 335 pour la variable marge brute.

Regardons maintenant d'une manière détaillée les relations entre chacune des pratiques de GRH et les divers indicateurs de performance.

*Formation.* Étonnamment, la pratique de formation ne présente une relation positive et significative qu'avec un des indicateurs de performance. En ce sens, on peut s'apercevoir que la pratique de formation influence positivement et significativement le taux de départs volontaires. Cela signifie que plus la pratique de formation est utilisée, plus le taux de départs volontaires augmente.

*Évaluation du rendement.* L'étendue de la pratique d'évaluation du rendement montre des relations significatives pour quatre des cinq indicateurs de performance. Les indicateurs de performance organisationnelle qui sont corrélés avec cette pratique sont le taux de roulement ( $p < ,10$ ) et les ventes par employé pour la dernière année ( $p < ,10$ ).

Il est à noter que la relation est négative (-0,11) en ce qui a trait à la relation entre l'étendue de la pratique d'évaluation du rendement et le taux de roulement. Cette relation négative est logique puisque plus l'étendue de cette pratique est élevée plus on devrait s'attendre à ce que le taux de roulement soit bas. En outre, on retrouve également un impact de l'étendue de la pratique d'évaluation du rendement sur la performance financière, soit sur la croissance des ventes sur 3 ans ( $p < ,01$ ) et sur la marge brute ( $p < ,05$ ).

*Descriptions de tâches.* L'étendue de la pratique de descriptions de tâches présente une relation positive et significative avec un indicateur de la performance organisationnelle,

soit la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $p < ,10$ ), ainsi qu'avec un indicateur de la performance financière, soit la croissance des ventes sur 3 ans ( $p < ,10$ ).

*Politique de recrutement.* L'étendue de la pratique de politique de recrutement fait, elle aussi, l'objet de relations significatives à la fois avec un indicateur de performance organisationnelle et avec un indicateur de performance financière. Au niveau de la performance organisationnelle, l'étendue de cette pratique est corrélée avec les ventes par employé pour la dernière année ( $p < ,05$ ). En ce qui concerne la performance financière, l'étendue de cette pratique est corrélée avec la croissance des ventes sur 3 ans ( $p < ,05$ ).

*Programme d'accès à la propriété.* L'étendue de la pratique de programme d'accès à la propriété ne présente une relation significative qu'avec un indicateur de la performance organisationnelle, soit les ventes par employé pour la dernière année ( $p < ,10$ ). Aucune relation significative n'a été décelée face aux indicateurs de performance financière.

*Participation aux profits.* L'étendue de la pratique de participation aux profits ne présente de relation significative avec aucun de nos indicateurs de performance. Ce résultat peut s'expliquer par la nature de la relation qui a possiblement mal été captée par le test utilisé.

*Rémunération avec primes et bonis.* L'étendue de la pratique de rémunération avec primes et bonis fait l'objet d'une relation significative seulement avec un indicateur de la performance organisationnelle, soit les ventes par employé pour la dernière année ( $p < ,10$ ). L'étendue de cette pratique ne fait toutefois pas l'objet de relation significative avec nos indicateurs de la performance financière.

*Diffusion d'information stratégique et économique.* L'étendue de la pratique de diffusion d'informations stratégiques et économiques montre une corrélation positive et significative uniquement avec un indicateur de performance, soit la performance organisationnelle. De manière plus précise, l'effet de cette pratique s'observe au niveau de la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $p < ,05$ ).

*Participation aux décisions.* L'étendue de la participation aux décisions est corrélée significativement à la fois avec un indicateur de la performance organisationnelle et un indicateur de la performance financière. Par rapport à la performance organisationnelle, l'influence de cette pratique se constate au niveau de la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $p < ,05$ ). En ce qui concerne la performance financière, cette pratique est corrélée significativement mais négativement avec la marge brute ( $-0,10$  où  $p < ,10$ ).

D'une manière générale, les coefficients de corrélation que nous avons obtenus entre l'étendue des pratiques de GRH et la performance organisationnelle et financière appuient notre première hypothèse. En effet, on s'aperçoit que l'évaluation du rendement est corrélée avec quatre de nos cinq indicateurs de performance; les descriptions de

tâches, la politique de recrutement et la participation aux décisions avec deux indicateurs (où un coefficient de corrélation est négatif pour la participation aux décisions); et finalement la formation, le programme d'accès à la propriété, la rémunération avec primes et bonis ainsi que la diffusion d'informations stratégiques et économiques avec un indicateur. Comme nous l'avons spécifié précédemment, il est étonnant de n'avoir découvert aucune relation significative entre l'étendue de la pratique de participation aux profits et les indicateurs de performance organisationnelle et financière. Toutefois, comme l'a souligné Seongsu (1998), les chercheurs en GSRH sont loin d'avoir élucidé le réel impact de tels plans sur la performance organisationnelle et financière. On peut aussi rajouter que ces plans mettent parfois du temps avant d'afficher une rentabilité pour l'entreprise. Dans cet ordre d'idée, l'aspect temporel se doit d'être considéré.

### *Résultats des analyses de régression et discussion*

Ayant observé l'existence de relations significatives entre l'étendue de la plupart des pratiques de GRH et la performance organisationnelle et/ou financière, nous avons jugé intéressant de pousser un peu plus loin nos analyses statistiques. De ce fait, dans la section qui suit, nous présenterons simultanément les résultats de nos analyses de régression et notre discussion relative à chacun de ces résultats. Ainsi, nous pourrions valider ou invalider les résultats obtenus dans la littérature confirmant, en majorité, l'hypothèse universaliste (Huselid, 1995 ; Delery & Doty, 1996 ; Guérin, Wils & Lemire, 1997 ; Arcand, 2000 ; Lacoursière, 2001). En outre, avant d'offrir notre conclusion au sujet de la perspective universaliste, nous soulignerons les variables de contrôle qui ont



eu une influence marquée en terme de variance explicative sur nos différentes variables dépendantes.

Le Tableau 8 nous montre que l'utilisation de la pratique de formation produit un effet sur nos cinq indicateurs de performance. Précisément, la formation influence positivement et significativement le taux de départs volontaires ( $\beta$  stan. = 0,250;  $p < 0,01$ ). Ici, nous aurions pu nous attendre à une influence négative, mais ce résultat peut être raisonné logiquement. En fait, une hypothèse possible serait que lorsqu'une PME offre de la formation, certains employés, dès lors plus compétents et plus confiants en leurs moyens, pourraient avoir tendance à rechercher un travail dans une grande entreprise où on retrouve une meilleure rémunération et de meilleures conditions de travail. En terme de valeur explicative de la variance observée, l'utilisation de la pratique de formation permettrait d'expliquer un peu plus de 9% de l'augmentation du taux de départs volontaires.

Des relations positives et hautement significatives ont également été découvertes entre la pratique de formation et les ventes par employé pour la dernière année ( $\beta$  stan. = 0,122 ;  $p < 0,01$ ), la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = 0,316 ;  $p < 0,01$ ), la croissance des ventes sur 3 ans ( $\beta$  stan. = 0,284 ;  $p < 0,05$ ) ainsi que la marge brute ( $\beta$  stan. = 0,340 ;  $p < 0,01$ ). Autrement dit, l'utilisation de la pratique de formation serait en mesure d'expliquer environ 5% de l'augmentation des ventes par employé pour la dernière année, 12% de la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration, 11% de la

croissance des ventes sur 3 ans et 13% de l'augmentation de la marge brute. Face à de tels résultats, nous pouvons fortement appuyer notre hypothèse universaliste.

Ayant considéré plusieurs éléments des systèmes à valeur ajoutée ou juste-à-temps, nécessitant un certain apprentissage, il n'est pas étonnant d'avoir découvert que la pratique de formation fasse augmenter de façon considérable (12% de la variance) la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration. Du même coup, l'utilisation de la formation, pouvant résulter en une meilleure qualité et quantité de production, a également permis d'augmenter la croissance des ventes ainsi que la marge brute.

**Tableau 8. Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique de formation sur les variables dépendantes.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Formation	0,250	0,007***	0,122	0,0002***	0,316	0,0001***	0,284	0,042**	0,340	0,0001***
R <sup>2</sup> ajusté	0,832		0,980		0,937		0,482		0,826	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

Nos résultats semblent conforter les résultats de Lacoursière (2001) voulant que la formation améliore l'atteinte des objectifs relatifs aux temps de mise en course ainsi que

la croissance des ventes sur 3 ans par rapport au secteur. De plus, nos résultats vont également dans le même sens de ceux d'Harel et Tzafrir (1999) qui avaient trouvé que la pratique de formation altère autant la performance organisationnelle que financière. De tels résultats semblent toutefois s'opposer aux résultats obtenus par Delaney et Huselid (1996) voulant qu'il n'y ait aucune relation significative entre la pratique de formation et la performance organisationnelle et financière.

Comment de pareils résultats peuvent-ils s'expliquer ? Nous pourrions soupçonner que les entreprises étudiées par Delaney et Huselid (1996) n'ont accordé aucune importance aux relations entre les pratiques de GRH. Ainsi, peut-être que ces entreprises n'ont investi que dans la pratique de formation sans toutefois en faire autant dans des pratiques comme l'évaluation du rendement, la rémunération, la gestion des carrières et la gestion participative. Cette constatation vient intriguer la logique configurationnelle. Toutefois, nous nous attarderons à ce sujet ultérieurement dans la présentation des résultats liée à cette autre perspective.

Les analyses statistiques (c.f. Tableau 9), reliées à la pratique d'évaluation du rendement, semblent également confirmer la thèse universaliste. En effet, l'utilisation de cette pratique, quoique non influente significativement au niveau de deux indicateurs de la performance organisationnelle (soit le taux de départs volontaires où  $p = 0,612$  et les ventes par employé pour l'année où  $p = 0,111$ ), influence de manière positive et significative les indicateurs suivants : la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration

( $\beta$  stan. = 0,063 ;  $p < 0,05$ ), la croissance des ventes sur 3 ans ( $\beta$  stan. = 0,209 ;  $p < 0,01$ ) et la marge brute ( $\beta$  stan. = 0,130 ;  $p < 0,01$ ).

Précisément, l'utilisation de la pratique d'évaluation du rendement expliquerait un peu moins de 3% de la variance au niveau de la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration, un peu plus de 9% de la variance au niveau de la croissance des ventes sur 3 ans et environ 5% de la variance au niveau de la marge brute.

Nous aurions pu nous attendre à trouver des résultats significatifs entre la pratique d'évaluation du rendement et le taux de départs volontaires. En effet, tout comme nous avons pu le constater dans le modèle de la GRH (c.f. Appendice B), l'évaluation du rendement est subsumée à l'ensemble s'intitulant « conservation des ressources humaines ». De manière logique, nous aurions donc pu nous attendre à ce que le fait d'utiliser la pratique d'évaluation du rendement fasse en sorte de diminuer le taux de départs volontaires. Toutefois, comme l'ont souligné Garand et Fabi (1994), l'évaluation du rendement constitue une pratique qui semble être des plus galvaudées en contexte de PME. Suivant cette logique, nos résultats ne sont pas si surprenants puisque notre échantillon n'est formé que de PME.

Étant donné que le but premier de l'évaluation du rendement consiste à fournir les données nécessaires à la détermination de la productivité des employés afin d'améliorer leur efficacité dans un objectif de performance organisationnelle (Garand & Fabi, 1994), nous avons trouvé que cette pratique a permis d'améliorer la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ainsi que nos deux indicateurs de performance financière. En

revanche, nous aurions pu nous attendre à retrouver des résultats identiques vis-à-vis des ventes par employé. Étant donné que les résultats ont été observés en coupe instantanée, cette explication ne doit pas être comprise comme une certitude absolue.

**Tableau 9. Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique d'évaluation du rendement sur les variables dépendantes.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Éva. rend.	0,023	0,612	0,026	0,111	0,063	0,012**	0,209	0,003***	0,130	0,001***
R <sup>2</sup> ajusté	0,826		0,980		0,928		0,491		0,812	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

À la lumière des résultats précédents liés à la pratique d'évaluation du rendement, nous pouvons donc valider, tout comme pour la pratique de formation, notre hypothèse universaliste. En ce sens, nos résultats confirment les conclusions obtenues par Delery et Doty (1996) soutenant que l'utilisation de la pratique d'évaluation du rendement améliore le rendement sur l'actif (ROA) ainsi que le rendement sur l'avoir des actionnaires (ROE) (représentant, en fait, la performance financière). De plus, nos résultats renforcent les résultats de Barrette et Simeus (1997) qui indiquent que l'utilisation de la pratique d'évaluation du rendement semble augmenter à la fois le potentiel de croissance des

actions et la marge bénéficiaire nette des entreprises (représentant aussi la performance financière).

Au Tableau 10, on retrouve l'effet de l'utilisation de la pratique de descriptions de tâches sur nos diverses variables dépendantes. À son tour, ce tableau appuie l'hypothèse universaliste. Des relations positives et significatives ont été décelées avec un indicateur de la performance organisationnelle ainsi qu'avec un indicateur de la performance financière. Le fait d'utiliser la pratique de descriptions de tâches semble coïncider avec une amélioration de la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = 0,113 ;  $p < 0,01$ ) et avec une amélioration de la marge brute ( $\beta$  stan. = 0,121 ;  $p < 0,01$ ).

Afin de préciser davantage, la pratique de descriptions de tâches permettrait d'expliquer un peu plus de 4% de la variance dans la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration et un peu moins de 5% dans la marge brute. Ici, on peut comprendre ce résultat par le fait que la pratique de descriptions de tâches peut possiblement permettre aux employés de mieux connaître le travail qu'ils ont à accomplir, ce qui améliore, du même coup, la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration et, indirectement, la marge brute.

Nos résultats au sujet de l'utilisation de la pratique de descriptions de tâches ne convergent pas avec ceux de Lacoursière (2001). La seule explication plausible semble résider dans le fait que nos résultats proviennent d'un échantillon de 336 PME alors que la banque de données ne regroupait que 273 PME au moment de l'étude réalisée par Lacoursière (2001).

**Tableau 10. Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique de descriptions de tâches sur les variables dépendantes.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Desc.tâches	0,058	0,273	0,022	0,209	0,113	0,0001 ***	0,097	0,228	0,121	0,006 ***
R <sup>2</sup> ajusté	0,827		0,980		0,931		0,476		0,818	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

Quant au Tableau 11, il montre l'influence de la pratique de recrutement sur nos variables dépendantes. De la même manière que pour la pratique de descriptions de tâches, l'utilisation de la pratique de recrutement influence positivement et significativement un indicateur de la performance organisationnelle ainsi qu'un indicateur de la performance financière. Précisément, le fait d'employer la pratique de recrutement semble créer un effet positif et significatif à la fois sur la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = 0,042 ;  $p < 0,05$ ) et sur la croissance des ventes sur 3 ans ( $\beta$  stan. = 0,178 ;  $p < 0,01$ ). Autrement dit, la pratique de recrutement permettrait d'expliquer un peu moins de 2% de la variance vis-à-vis de la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration et environ 7% de la variance vis-à-vis de la croissance des ventes sur 3 ans. En ce sens, nous confirmons à nouveau notre hypothèse universaliste.

Comme nous l'avons souligné à maintes reprises à l'intérieur de notre cadre conceptuel, la théorie des ressources soutient que les RH (compétentes) peuvent accroître la performance organisationnelle, notamment en raison de leur rareté sur le marché (Barney, 1991). Conséquemment, on peut donc comprendre que les PME, ayant réussi à embaucher des RH compétentes et qualifiées, puissent obtenir une augmentation de leur croissance des ventes.

**Tableau 11. Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique de recrutement sur les variables dépendantes.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Recrut.	-0,012	0,749	0,0009	0,942	0,042	0,037**	0,178	0,002***	0,021	0,511
R <sup>2</sup> ajusté	0,826		0,980		0,928		0,493		0,813	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

De tels résultats ne corroborent que partiellement les conclusions émises par Delaney et Huselid (1996). En effet, ces derniers ont obtenu des relations positives mais non significatives entre l'utilisation de la pratique de recrutement et la performance



organisationnelle (représentée par l'amélioration de la qualité des produits, par la satisfaction de la clientèle et par la production d'innovation). Nos résultats confirment toutefois les résultats de Lacoursière (2001) voulant qu'il y ait une relation positive et significative entre la pratique de recrutement et la croissance des ventes sur 3 ans.

On retrouve, au Tableau 12, l'effet de l'utilisation de la pratique d'accès à la propriété sur la performance organisationnelle et financière. Contrairement aux précédents résultats, la thèse universaliste se voit ici infirmée. En effet, il est possible de constater que la pratique d'accès à la propriété n'influence significativement qu'un indicateur de performance, soit les ventes par employé pour la dernière année ( $\beta$  stan. = -0,019 ;  $p < 0,10$ ). Nous soutenons que l'hypothèse universaliste est infirmée, car le beta standardisé nous montre que la relation est négative (-0,019). Conséquemment, on peut comprendre que l'utilisation de la pratique d'accès à la propriété est reliée à une diminution des ventes par employé pour la dernière année. Ainsi, on remarque qu'en regard de ces résultats statistiques, l'hypothèse universaliste est infirmée. Ces résultats demeurent toutefois difficiles à expliquer et s'avèrent assez surprenants dans la mesure où diverses entreprises considérées comme avant-gardistes ont récemment eu tendance à introduire cette pratique d'accès à la propriété. Il s'agit possiblement d'un cas où le bon sens commun et les préjugés favorables ne sont pas empiriquement soutenus par des résultats provenant d'un échantillon donné de PME.

Les précédents résultats corroborent partiellement les conclusions présentées dans la recherche de Lacoursière (2001). Ce dernier a soutenu que cette pratique pouvait faire en sorte de diminuer la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration. Toutefois,

Lacoursière (2001) a également révélé que la pratique d'accès à la propriété est en mesure d'améliorer les ventes par employé pour l'année. En outre, ce chercheur n'a trouvé aucune relation significative avec la performance financière. Conséquemment, nous ne pouvons qualifier la pratique d'accès à la propriété comme ayant des retombées favorables de façon universelle.

**Tableau 12. Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique d'accès à la propriété sur les variables dépendantes.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Accès pro.	-0,041	0,144	-0,019	0,065*	0,021	0,210	-0,011	0,818	0,003	0,920
R <sup>2</sup> ajusté	0,828		0,980		0,927		0,473		0,813	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

Les analyses statistiques (c.f. Tableau 13), reliées à l'effet de l'utilisation de la pratique de partage des profits sur la performance organisationnelle et financière, dévoilent des résultats similaires à ceux trouvés pour la pratique d'accès à la propriété. Ainsi, il est possible de constater que la pratique de partage des profits n'influence significativement que les ventes par employé pour la dernière année ( $\beta$  stan. = -0,029 ;  $p < 0,05$ ). Comme

dans le cas de la pratique d'accès à la propriété, le beta standardisé nous montre que la relation est négative (-0,029). Conséquemment, on peut comprendre que l'utilisation de la pratique de partage des profits fasse en sorte de diminuer les ventes par employé pour la dernière année. Ainsi, on remarque qu'en regard à ces résultats statistiques, l'hypothèse universaliste est infirmée.

**Tableau 13. Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique de partage des profits sur les variables dépendantes.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Partage des profits	-0,051	0,126	-0,029	0,014 **	0,030	0,133	0,008	0,888	0,003	0,910
R <sup>2</sup> ajusté	0,828		0,980		0,927		0,473		0,813	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

Il n'est pas si surprenant d'avoir découvert les mêmes résultats pour les pratiques d'accès à la propriété et de partage des profits, car elles peuvent être toutes deux regroupées sous la pratique de rémunération incitative (c.f. modèle de recherche lié à la perspective universaliste). Toutefois, tel que mentionné antérieurement, de tels résultats ne convergent pas avec un certain préjugé favorable véhiculé par le bon sens commun.

Nos résultats vont ici à l'encontre des conclusions émises par Delery et Doty (1996) voulant que l'utilisation de la pratique de partage des profits ait pour effet d'augmenter la performance financière (définie par le rendement sur l'actif et par le rendement sur l'avoir des actionnaires). De plus, nos résultats contredisent également les résultats de Lacoursière (2001) voulant que l'utilisation de cette pratique fasse en sorte d'améliorer l'atteinte des objectifs relatifs à la qualité des produits. Utilisant une banque de données similaire, il semble difficile d'expliquer l'écart entre nos résultats et ceux de Lacoursière (2001), si ce n'est d'invoquer la différence dans le nombre de PME constituant les échantillons des deux études à savoir 273 pour l'étude de Lacoursière (2001) comparativement à 336 pour la présente recherche.

Toutefois, si l'on fait une comparaison avec les conclusions de Delery et Doty (1996), l'écart pourrait s'expliquer par la prise en compte de grandes entreprises uniquement. En effet, à l'intérieur de ces entreprises, le partage des profits constitue une pratique courante et bien implantée, ce qui n'est peut-être pas le cas dans les PME. Une mauvaise gestion de cette pratique pourrait possiblement être la cause de mécontentement de la part de certains employés, d'où l'explication à la diminution des ventes par employé. Il est effectivement connu qu'une telle pratique de gestion implique une transparence financière et une diffusion d'informations que certains entrepreneurs ont historiquement considérées comme étant confidentielles, notamment lorsqu'il s'agit d'avantages sociaux pour eux-mêmes ou pour certains membres de leurs familles.

En ce qui concerne notre dernière pratique pouvant être subsumée sous la pratique de rémunération incitative (c.f. Tableau 14), nos résultats diffèrent des deux précédents. En

effet, l'utilisation de la pratique de rémunération individuelle avec primes et bonis semble altérer positivement et significativement deux indicateurs de la performance organisationnelle. En clair, le fait d'utiliser cette pratique permettrait d'améliorer à la fois les ventes par employé pour la dernière année ( $\beta$  stan. = 0,028 ;  $p < 0,05$ ) et la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = 0,051 ;  $p < 0,05$ ). Aucune relation significative n'a cependant été découverte avec la performance financière. La pratique de rémunération avec primes et bonis permettrait d'expliquer un peu plus de 1% de la variance dans les ventes par employé et 2% de la variance dans la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration.

De tels résultats convergent avec ceux obtenus par Barrette et Simeus (1997). Ces derniers ont en fait trouvé que la rémunération directe faisait en sorte d'augmenter la performance organisationnelle. Barrette et Simeus (1997), contrairement aux résultats présentés ici, ont également trouvé une relation significative entre la pratique de rémunération directe et la performance financière. En fait, ils ont découvert que le rendement du cours des actions ainsi que la marge bénéficiaire étaient meilleurs lorsqu'une entreprise utilisait la pratique de rémunération directe.

Bien que pour certains théoriciens et pour certains praticiens l'utilisation de la pratique de rémunération incitative soit logiquement reliée à des effets positifs sur la performance des entreprises, peu d'études ont systématiquement mesuré l'influence réelle de tels plans sur les résultats financiers des organisations (Seongsu, 1998). Dans cet ordre d'idée, nos résultats ne font que confirmer la difficulté à évaluer les effets de pareilles pratiques sur la performance des organisations. Nos résultats suggèrent également la pertinence d'une

certaine prudence lorsque vient le moment d'envisager l'implantation de telles pratiques en contexte de PME.

**Tableau 14. Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique de rémunération individuelle avec primes et bonis sur les variables dépendantes.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Rém. ind.	0,004	0,916	0,028	0,049**	0,051	0,024**	-0,036	0,57	0,052	0,136
R <sup>2</sup> ajusté	0,826		0,980		0,928		0,474		0,815	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

En observant les résultats obtenus dans le Tableau 15, nous pouvons à nouveau confirmer notre hypothèse universaliste. L'utilisation de la pratique de diffusion d'informations stratégiques et économiques est en fait reliée à la fois à une amélioration de la performance organisationnelle et à une amélioration de la performance financière. En clair, l'utilisation de cette pratique permettrait d'abonner les ventes par employé pour la dernière année ( $\beta$  stan. = 0,046 ;  $p < 0,05$ ), la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = 0,162 ;  $p < 0,01$ ) ainsi que la marge brute ( $\beta$  stan. = 0,090 ;  $p < 0,10$ ). Au niveau de la part de variance expliquée, cette pratique semble justifier un peu moins de 2% de la variance dans les ventes par employé, un peu moins de 7% dans la

moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration et un peu moins de 4% de la variance dans la marge brute.

Étant dans une économie dite de connaissance (Julien, 1997), il n'est pas étonnant d'avoir obtenu de tels résultats. En effet, contrairement aux entreprises des trente glorieuses, l'information devrait circuler librement et facilement du haut vers le bas de la hiérarchie et inversement afin de performer dans un bon nombre d'entreprises contemporaines.

Bien que la thèse universaliste soit ici confirmée, nos résultats diffèrent de ceux de Kleiner et Bouillon (1988) voulant qu'il n'y ait aucune relation significative entre l'utilisation de la pratique de diffusion d'informations économiques et financières et les ventes par employé, le rendement sur l'actif et la rentabilité. En outre, nos conclusions divergent également de celles de Lacoursière (2001). En effet, ce chercheur n'a trouvé aucune relation significative entre l'utilisation de cette pratique et la performance organisationnelle et financière. Afin d'expliquer cette divergence dans les résultats, nous emploierons la même logique que pour la pratique d'évaluation du rendement. De là, nous nous interrogeons sur la cohérence interne entre les pratiques de GRH retrouvée à l'intérieur des entreprises analysées par Lacoursière (2001), Kleiner et Bouillon (1988). En ce sens, si une entreprise utilise la pratique de diffusion d'informations sans toutefois donner d'initiatives (gestion participative) et de la formation à ses employés, la performance pourrait stagner voire même diminuer. Il est bien beau d'informer, mais il faut bien que les employés soient en mesure d'agir avantageusement à l'aide de ce surplus d'information.

**Tableau 15. Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique diffusion d'informations stratégiques et économiques sur les variables dépendantes.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Diffusion d'infor.	0,075	0,182	0,046	0,027**	0,162	0,0001***	0,063	0,49	0,090	0,078*
R <sup>2</sup> ajusté	0,828		0,980		0,933		0,474		0,815	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

Enfin, le Tableau 16 nous indique que l'utilisation de la pratique de partage des décisions influence uniquement nos indicateurs de performance organisationnelle. Ainsi, l'utilisation de cette pratique altère de manière positive et significative le taux de départs volontaires ( $\beta$  stan. = 0,107 ;  $p < 0,10$ ), les ventes par employé pour la dernière année ( $\beta$  stan. = 0,117 ;  $p < 0,01$ ) et la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = 0,223 ;  $p < 0,01$ ). Le fait d'avoir découvert une relation positive (0,107) avec le taux de départs volontaires peut surprendre à priori, car cette situation signifierait que l'utilisation de cette pratique fasse augmenter le taux de départs volontaires ou bien, qu'à l'inverse, la non utilisation de cette pratique réduise ce taux. Ici, le même raisonnement, utilisé lors de l'analyse statistique reliée à la pratique de formation, peut être employé pour expliquer cette relation positive.



En clair, il pourrait être possible que lorsqu'une PME utilise la pratique de partage des décisions, cela fasse en sorte d'augmenter le taux de départs volontaires étant donné le désir de certains employés, dès lors plus confiants en leurs moyens, d'offrir leurs services dans de plus grandes organisations où les salaires et les conditions sont souvent plus avantageux. Dans une suite logique, le fait de ne pas utiliser la pratique de partage des décisions pourrait possiblement faire en sorte de diminuer, en partie, le taux de départs volontaires des PME.

Si l'on regarde l'effet précis de la pratique de partage des décisions sur nos variables dépendantes, on s'aperçoit qu'elle est en mesure d'expliquer un peu plus de 4% de la variance au niveau des ventes par employé et un peu moins de 9% au niveau de la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration.

Nos résultats confirment l'hypothèse universaliste et vont dans le même sens que les résultats obtenus par certains auteurs. En effet, nos résultats corroborent, d'une part, ceux de Guérin, Wils et Lemire (1997) voulant que l'utilisation de la pratique de partage des décisions entraîne une réduction de l'insatisfaction au travail et, d'autre part, ceux de Lacoursière (2001) évoquant que l'utilisation de cette pratique implique une amélioration dans la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration. Tout comme pour notre étude, ces auteurs n'ont trouvé aucune relation significative avec la performance financière.

**Tableau 16. Synthèse de l'effet de l'utilisation de la pratique partage des décisions sur les variables dépendantes.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Partage décisions	0,107	0,092*	0,117	0,0001***	0,223	0,0001***	0,098	0,339	0,063	0,274
R <sup>2</sup> ajusté	0,828		0,981		0,936		0,480		0,814	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

Bien que les pratiques de GRH identifiées aient expliqué une certaine part de variance, nous nous devons de souligner l'impact, souvent plus prononcé, de certaines variables de contrôle sur nos indicateurs de performance. Nous avons choisi de les présenter ici plutôt qu'à la suite de chacun des tableaux en raison de la forte ressemblance d'un modèle à l'autre et pour éviter d'alourdir le texte.

Le nombre d'années d'existence et le niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant permettraient d'expliquer respectivement 19 et 14% de l'augmentation du taux de départs volontaires. Il n'est pas surprenant de constater que plus une entreprise est âgée, plus le taux de départs volontaires augmente. En effet, on pourra comprendre qu'à un moment donné, certains employés décideront de prendre leur retraite ou bien de tenter leur chance

dans la création de leur propre entreprise étant donné leur plus grande expérience. L'influence du niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant sur le taux de départ volontaire s'explique toutefois plus difficilement. En rappelant ce qui a déjà été dit, la pratique de formation permettait d'expliquer à peu près 10% de l'augmentation du taux de départs volontaires.

Dans le même sens, la taille, le nombre d'années d'existence et la scolarité du propriétaire-dirigeant permettraient d'expliquer respectivement 16, 13 et 6% de la variance dans les ventes par employé pour la dernière année. Les pratiques de formation, de rémunération avec primes et bonis, de diffusion d'informations et de partage des décisions, rappelons-le, expliquaient respectivement 5, 1, 2 et 4% de la variance dans les ventes par employé pour la dernière année. Les pratiques d'accès à la propriété et partage des profits, quant à elles, permettraient d'expliquer respectivement 0,4 et 0,8% de la diminution des ventes par employé. On remarque donc que les variables de contrôle permettent davantage d'expliquer la variation dans les ventes par employé. Cette réalité n'est pas si surprenante. En effet, il existe une certaine logique dans le fait que plus une entreprise croît en taille plus la performance tende à augmenter ; plus le propriétaire-dirigeant est scolarisé plus la performance tende à augmenter et plus l'entreprise œuvre depuis un certain nombre d'années plus la performance tende à s'améliorer.

Si l'on considère la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration, quatre variables de contrôle permettent d'expliquer (la taille, le nombre d'années d'existence, le niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant et le caractère stratégique de la GRH), respectivement,

6, 5 18 et 3% de la variance de cet indicateur. Rappelons que les pratiques de formation, d'évaluation du rendement, de descriptions de tâches, de recrutement, de rémunération individuelle avec primes et bonis, de diffusion d'informations et de partage des décisions ont expliqué, respectivement, 12, 2, 4, 2, 2, 7 et 9% de la variance dans la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration. On remarque que le niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant est la variable qui a le plus d'influence sur la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration. Cette réalité peut s'expliquer comme suit : un dirigeant ayant fait des études supérieures aura plus de chance d'être à jour dans les nouveaux modes de production ou dans les nouvelles pratiques de gestion qu'un dirigeant n'ayant fait que des études secondaires.

Le nombre d'années d'existence a permis d'expliquer environ 20% de la variance dans la croissance des ventes sur 3 ans. Les pratiques de formation, d'évaluation du rendement, et de recrutement ont permis d'expliquer, respectivement, 11, 8 et 7% de la variance au niveau de la croissance des ventes sur 3 ans. Ce résultat peut paraître surprenant lorsque l'on sait qu'habituellement le rythme de croissance diminue avec l'âge des entreprises. Un tel résultat peut sans doute s'expliquer par la nature particulière de l'échantillon considéré.

Enfin, si l'on considère la marge brute, la taille et le niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant permettent d'expliquer, respectivement 7 et 20% de sa variance. Les pratiques de formation, d'évaluation du rendement, de descriptions de tâches et de diffusion d'informations avaient, quant à elles, permis d'expliquer, respectivement, 13, 5 et 4% de

la variance au niveau de la marge brute. Ici, une argumentation semblable à celle utilisée pour la relation entre le niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant et la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration pourrait être employée au niveau de la relation entre le niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant et la marge brute.

Bref, bien que certaines variables de contrôle prévalent dans l'explication de la variance de nos indicateurs de performance, nous avons tout de même pu voir que l'utilisation des pratiques de formation, d'évaluation du rendement, de descriptions de tâches, de recrutement, de rémunération individuelle avec primes et bonis, de diffusion d'informations stratégiques/économiques et de participation aux décisions résulte en une meilleure performance organisationnelle et/ou financière dans le contexte de la PME. Ainsi, nos résultats confirment globalement l'hypothèse universaliste.

Tel que nous l'avons relevé dans la section sur l'enchevêtrement des trois perspectives, Pfeffer (1994), bien qu'il puisse être considéré comme le plus grand défenseur de la thèse universaliste, affirme lui-même que certaines pratiques de GRH s'avèrent davantage critiques de par leur dépendance vis-à-vis diverses particularités technologiques et stratégiques. La section qui suit permettra de mieux saisir une telle nuance. Il est à noter que, tout comme pour la présentation des résultats universalistes, nous présenterons simultanément les résultats de nos analyses de régression et notre discussion se rattachant à chacun d'eux.

### *Résultats liés à l'hypothèse contingentielle*

L'hypothèse contingentielle a précédemment été émise comme suit :

**Hypothèse 2.** *Les pratiques de GRH pourront accroître la performance organisationnelle uniquement dans la mesure où elles s'alignent sur la stratégie d'affaires de l'entreprise.*

### *Résultats des analyses de régression et discussion*

Nos analyses nous permettent d'avancer que la pratique de formation semble confirmer partiellement le principe d'arrimage externe. En effet, le Tableau 17 propose qu'une entreprise poursuivant une stratégie de différenciation diminue ses ventes par employé pour la dernière année ( $\beta$  stan. = -0,727;  $p < 0,01$ ), sa moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = -0,811;  $p < 0,01$ ) et sa marge brute ( $\beta$  stan. = -0,565;  $p < 0,01$ ) lorsqu'elle investit fortement dans la pratique de formation. L'inverse est aussi vrai. Une entreprise menant une stratégie de minimisation des coûts diminue également ses ventes par employé, sa moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration et sa marge brute lorsqu'elle investit minimalement dans cette même pratique. Cette réalité pourrait s'expliquer par le fait que l'investissement en temps et en argent, dans les stratégies de GRH, semble surpasser les effets bénéfiques escomptés sur la performance dans le contexte de la PME. Il est à noter que la simple pratique de formation permettrait d'expliquer plus de 25% de l'augmentation des ventes par employé ( $\beta$  stan. = 0,723;  $p < 0,01$ ), environ 30% de l'amélioration de la moyenne d'atteinte des objectifs

d'amélioration ( $\beta$  stan. = 0,842;  $p < 0,01$ ) et un peu moins de 25% de l'augmentation de la marge ( $\beta$  stan. = 0,663;  $p < 0,01$ ). Conséquemment, l'hypothèse universaliste se voit ici confirmée à nouveau.

En revanche, lorsqu'une entreprise aligne la pratique de formation avec sa stratégie d'affaires, il semble que le taux de départs volontaires diminue du même coup. Cette interaction permettrait d'expliquer 41,62% de la variance de cet indicateur. Comment ces résultats peuvent-ils se justifier ? En s'appuyant sur la Figure 5 au sujet de la modélisation de l'impact des stratégies de GRH sur les performances (p.85), il est possible de trouver un élément de réponse. Suivant la logique présentée dans cette figure, on peut comprendre que la stratégie de GRH employée influence de manière directe les performances sociales, pouvant être définies, notamment, par le taux de départs volontaires. Par la suite, on remarque que les performances organisationnelles (pouvant être définies, notamment, par les ventes par employé et par la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration) et les performances économiques (pouvant être définies, notamment, par la marge brute) sont une résultante indirecte des stratégies de GRH mises de l'avant par l'entreprise. Ainsi, les stratégies de GRH n'auraient qu'une influence indirecte sur les performances organisationnelles et économiques, telles que définies dans ce modèle.

**Tableau 17. Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de formation et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Formation (A)	1,346	0,0001 ***	0,723	0,0001 ***	0,842	0,0001 ***	0,073	0,756	0,663	0,0001 ***
Stratégie d'af. (B)	1,338	0,0001 ***	0,723	0,0001 ***	0,812	0,0001 ***	0,158	0,512	0,679	0,0001 ***
Interaction (A x B)	-1,379	0,0001 ***	-0,727	0,0001 ***	-0,811	0,0001 ***	0,167	0,520	-0,565	0,0001 ***
R <sup>2</sup> ajusté	0,865		0,992		0,960		0,485		0,840	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

En terme comparatif, les résultats présentés ici divergent partiellement de ceux obtenus par Arcand (2000). En effet, nous avons trouvé, tout comme pour Arcand (2000), une relation avec l'efficacité RH (définie dans l'étude d'Arcand par la satisfaction au travail). Cependant, ce chercheur, contrairement à nous, a décelé que lorsque la pratique de formation générale s'aligne avec la stratégie d'affaires de l'entreprise, l'efficience économique (c'est-à-dire le degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées, tout en assurant le bon fonctionnement du système) est meilleure.



Nos analyses, vis-à-vis de la pratique d'évaluation du rendement (Tableau 18), ont révélé les mêmes résultats que pour la pratique de formation. En effet, nous avons découvert qu'une PME qui adopte une stratégie de différenciation verra ses ventes par employé ( $\beta$  stan. = -0,269;  $p < 0,01$ ), sa moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = -0,471;  $p < 0,01$ ) et sa marge brute ( $\beta$  stan. = -0,435;  $p < 0,01$ ) diminuer si elle investit fortement dans l'évaluation du rendement. Inversement, nos analyses nous forcent d'admettre qu'une PME qui adopte une stratégie de minimisation des coûts verra ses trois indicateurs diminuer si elle investit minimalement dans cette pratique. Encore ici, nous pouvons expliquer ces résultats par le fait que les investissements en temps et en argent effectués pour aligner la stratégie avec la pratique d'évaluation du rendement, excèdent généralement les bénéfices que peut en obtenir la PME. Dans cette perspective, on peut comprendre qu'il s'avère parfois préférable, dans le contexte de la PME, de ne pas investir dans certaines stratégies de GRH.

À elle seule, la pratique d'évaluation du rendement permettrait d'expliquer 10% de la variance dans les ventes par employé ( $\beta$  stan. = 0,263;  $p < 0,01$ ), un peu moins de 18% de la variance dans la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = 0,458;  $p < 0,01$ ) et un peu moins de 20% de la variance dans la marge brute ( $\beta$  stan. = 0,490;  $p < 0,01$ ). Ces résultats ne font donc que confirmer la thèse universaliste.

Toutefois, dans le même sens que nos analyses précédentes, nous avons découvert qu'une PME qui investit fortement dans la pratique d'évaluation du rendement, tout en optant pour une stratégie de différenciation, diminue son taux de départs volontaires ( $\beta$  stan. =

-0,781;  $p < 0,01$ ). L'inverse est aussi vrai. La PME qui investit faiblement dans cette pratique, tout en adoptant une stratégie de minimisation des coûts, diminue également son taux de départs volontaires. Le fait d'aligner la pratique d'évaluation du rendement avec la stratégie permettrait d'expliquer 30% de la variance de cet indicateur. Encore ici, nous pourrions expliquer l'influence et la non influence de nos indicateurs de performance par le fait que l'arrimage externe a une incidence directe sur les performances sociales et une incidence indirecte, donc plus difficilement identifiable, sur les performances organisationnelles et économiques (p.85).

Nos résultats, au sujet de la pratique d'évaluation du rendement, vont dans le même sens que ceux obtenus par Arcand (2000). En effet, ce dernier a découvert que l'effet d'interaction entre la stratégie d'affaires et la pratique d'évaluation du rendement ne peut qu'améliorer l'efficacité RH. Toutefois, nos résultats vont à l'encontre de ceux proposés par Delery et Doty (1996). Ces derniers ont effectivement montré que l'effet d'interaction entre la pratique d'évaluation du rendement et l'orientation stratégique paraissait être un déterminant important de la performance financière des banques américaines.

**Tableau 18. Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique d'évaluation du rendement et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Évaluation rend. (A)	0,719	0,0001 ***	0,263	0,0001 ***	0,458	0,0001 ***	0,055	0,782	0,490	0,0001 ***
Stratégie d'af. (B)	0,808	0,0001 ***	0,355	0,0001 ***	0,559	0,0001 ***	0,190	0,309	0,557	0,0001 ***
Interaction (A x B)	-0,781	0,0001 ***	-0,269	0,0001 ***	-0,471	0,0001 ***	0,141	0,498	-0,435	0,0001 ***
R <sup>2</sup> ajusté	0,854		0,984		0,945		0,495		0,836	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

La théorie de la contingence peut être expliquée, également dans une faible mesure, par la pratique de descriptions de tâches. En fait, pour faire suite aux deux analyses précédentes, l'effet d'interaction n'a influencé de manière bénéfique que le taux de départs volontaires (Tableau 19). En clair, les PME qui poursuivent une stratégie axée sur la différenciation minimisent leur taux de départs volontaires lorsqu'elles investissent intensément dans la pratique de descriptions de tâches. Parallèlement, les PME qui poursuivent une stratégie axée sur la minimisation des coûts réduisent également leur taux de départs volontaires lorsqu'elles investissent, dans une moindre mesure, dans ce

type de pratique ( $\beta$  stan. = -0,768;  $p < 0,01$  ). Autrement dit, cet effet d'interaction permettrait d'expliquer environ 28% de la diminution de cet indicateur.

De plus, nous avons pu constater qu'un bon effet d'interaction entre la stratégie d'affaires et la pratique de descriptions de tâches résultait en une diminution des ventes par employés ( $\beta$  stan. = -0,382;  $p < 0,01$ ), en une baisse de la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = -0,604;  $p < 0,01$ ) et en une diminution de la marge brute ( $\beta$  stan. = -0,572;  $p < 0,01$ ). La même logique que pour les résultats précédents pourrait être ici utilisée. Delery et Doty (1996), quant à eux, n'ont trouvé aucun résultat significatif entre l'effet d'interaction et la performance financière des banques américaines.

L'hypothèse universaliste se voit encore confortée. En effet, la simple pratique de description de tâches serait en mesure d'expliquer à peu près 15% de la variance dans les ventes par employé ( $\beta$  stan. = 0,365;  $p < 0,01$ ), un peu plus de 23% de la variance dans la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = 0,622;  $p < 0,01$ ) et un peu plus de 22% de la variance dans la marge brute ( $\beta$  stan. = 0,593;  $p < 0,01$ ).

**Tableau 19. Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de descriptions de tâches et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Descrip. tâches (A)	0,730	0,0001 ***	0,365	0,0001 ***	0,622	0,0001 ***	0,034	0,876	0,593	0,0001 ***
Stratégie d'af. (B)	0,846	0,0001 ***	0,440	0,0001 ***	0,671	0,0001 ***	0,305	0,135	0,689	0,0001 ***
Interaction (A x B)	-0,768	0,0001 ***	-0,382	0,0001 ***	-0,604	0,0001 ***	0,030	0,900	-0,572	0,0001 ***
R <sup>2</sup> ajusté	0,848		0,986		0,951		0,482		0,839	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

Le Tableau 20, concernant l'effet d'interaction entre la pratique de recrutement et la stratégie d'affaires, nous indique exactement les mêmes résultats que les précédents. Nous avons effectivement pu trouver qu'une PME qui investit fortement dans cette pratique tout en adoptant une stratégie de différenciation diminue son taux de départs volontaires ( $\beta$  stan. = -0,354;  $p < 0,01$ ). Inversement, nous nous devons d'accepter aussi que lorsqu'une PME investit faiblement dans la pratique de recrutement tout en menant une stratégie de minimisation des coûts, son taux de départs volontaires diminue du même coup. En d'autres termes, le fait d'aligner la stratégie d'affaires à la pratique de

recrutement permettrait d'expliquer environ 14% de la variance dans le taux de départs volontaires. Une logique identique à celle utilisée pour les trois pratiques précédentes pourrait expliciter ce résultat.

En outre, une PME maximisant l'effet d'interaction entre la pratique de recrutement et sa stratégie d'affaires verra ses ventes par employé diminuer ( $\beta_{\text{stan.}} = -0,196$ ;  $p < 0,01$ ), sa moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration diminuer ( $\beta_{\text{stan.}} = -0,241$ ;  $p < 0,01$ ) et sa marge brute diminuer ( $\beta_{\text{stan.}} = -0,431$ ;  $p < 0,01$ ). En clair, la maximisation de cet effet d'interaction permettrait d'expliquer environ 8% de la variance dans les ventes par employé, un peu moins de 10% de la variance dans la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration et un peu moins de 17% de la variance dans la marge brute. Encore ici, nous pourrions utiliser la même explication que pour les trois résultats précédents afin d'expliquer ces diminutions dans la performance. La pratique de recrutement permettrait de justifier, à elle seule, plus de 7% de la variance dans les ventes par employé, dans la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration et dans la marge brute. La logique universaliste se voit donc à nouveau confortée.

En analysant l'effet d'interaction entre la stratégie d'affaires et la pratique de dotation (étant représentée par les pratiques de recrutement et de sélection), Arcand (2000) a trouvé que cet effet explique adéquatement l'indice de satisfaction ainsi que la productivité des RH. En ce sens, les résultats de la présente étude appuient partiellement les résultats obtenus par Arcand (2000).

**Tableau 20. Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de recrutement et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Recrute- ment (A)	0,320	0,013**	0,179	0,0001***	0,240	0,0004***	-0,004	0,983	0,394	0,0002***
Stratégie d'af. (B)	0,440	0,0001***	0,264	0,0001***	0,340	0,0001***	0,180	0,280	0,536	0,0001***
Interaction (A x B)	-0,354	0,006***	-0,196	0,0001***	-0,241	0,0006***	0,170	0,405	-0,431	0,0001***
R <sup>2</sup> ajusté	0,838		0,983		0,938		0,497		0,833	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

Le Tableau 21, concernant l'effet d'interaction entre la pratique d'accès à la propriété et la stratégie d'affaires, nous force à rejeter totalement la thèse contingentielle. En effet, on remarque qu'une entreprise poursuivant une stratégie de différenciation diminue ses ventes par employé lorsqu'elle investit fortement dans la pratique d'accès à la propriété. À l'inverse, une entreprise poursuivant une stratégie de minimisation des coûts diminue également ses ventes par employé lorsqu'elle investit faiblement dans cette pratique. Des résultats identiques s'observent pour la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration.

Autrement dit, un bon effet d'interaction entre la pratique d'accès à la propriété et la stratégie d'affaires permettrait d'expliquer un peu moins de 4% de la variance dans les ventes par employé ( $\beta$  stan. = -0,085;  $p < 0,05$ ) et un peu moins de 7% de la variance dans la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = -0,166;  $p < 0,05$ ). Contrairement aux résultats précédents, nous n'avons trouvé aucun résultat significatif pour le taux de départs volontaires et la marge brute.

**Tableau 21. Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique d'accès à la propriété et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	$\beta$ stan.	N S	$\beta$ stan.	N S	$\beta$ stan.	N S	$\beta$ stan.	N S	$\beta$ stan.	N S
Accès à la prop. (A)	-0,111	0,352	0,069	0,060*	0,180	0,006***	0,259	0,187	0,035	0,742
Stratégie d'af. (B)	0,259	0,005***	0,184	0,0001***	0,336	0,0001***	0,390	0,008***	0,363	0,0001***
Interaction (A x B)	0,082	0,494	-0,085	0,020**	-0,166	0,012**	-0,280	0,154	-0,035	0,743
R <sup>2</sup> ajusté	0,833		0,982		0,937		0,485		0,824	

**Légende :**

$\beta$  stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

La théorie de la contingence peut également être confirmée, dans une faible mesure, par la pratique de partage des profits (Tableau 22). En fait, les analyses d'interaction



montrent que seul l'indicateur du taux de départs volontaires semble respecter les lois de la logique de contingence des RH (Arthur, 1994). En clair, une PME poursuivant une stratégie de différenciation présente un plus bas taux de départs volontaires lorsqu'elle investit substantiellement dans la pratique de partage des profits. L'inverse est aussi vrai. Une PME poursuivant une stratégie axée sur le contrôle minimise son taux de départs volontaires lorsqu'elle investit peu dans cette même pratique.

D'une manière plus précise, la fait de bien aligner la stratégie d'affaires avec la pratique de partage des profits permettrait d'expliquer un peu moins de 15% de la variance dans le taux de départs volontaires ( $\beta$  stan. = -0,338;  $p < 0,01$ ). En revanche, cet alignement adéquat permettrait d'expliquer environ 6% de la diminution des ventes par employé ( $\beta$  stan. = -0,137;  $p < 0,01$ ), environ 10% de la diminution de la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = -0,246;  $p < 0,01$ ) et environ 13% de la diminution de la marge brute ( $\beta$  stan. = -0,324;  $p < 0,01$ ). Le même raisonnement que dans nos quatre premiers tableaux pourrait être utilisé ici pour expliquer, d'une part, l'influence unique sur le taux de départs volontaires et, d'autre part, la diminution des ventes par employé, de la moyenne des objectifs d'amélioration et de la marge brute.

**Tableau 22. Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de participation aux profits et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Participa. profits (A)	0,289	0,021**	0,112	0,009***	0,264	0,0001***	0,053	0,790	0,315	0,004***
Stratégie d'af. (B)	0,388	0,0001***	0,211	0,0001***	0,391	0,0001***	0,360	0,021**	0,463	0,0001***
Interaction (A x B)	-0,338	0,007***	-0,137	0,001***	-0,246	0,0003***	-0,043	0,829	-0,324	0,003***
R <sup>2</sup> ajusté	0,839		0,983		0,938		0,481		0,829	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

Considérant la rémunération incitative (incluant la pratique de partage des profits), Arcand (2000) a trouvé une influence au niveau de la productivité des RH. Ainsi, nos résultats contredisent ceux d'Arcand (2000) dans la mesure où nous n'avons trouvé une influence qu'au niveau du taux de départs volontaires. Toutefois, nos résultats confortent ceux de Delery et Doty (1996) qui n'ont, pour leur part, observé aucune influence sur les indicateurs de la performance financière.

Nos analyses nous permettent également de confirmer partiellement notre hypothèse de contingence en regard de la pratique de rémunération individuelle avec primes et bonis

(Tableau 23). En effet, les analyses de régression montrent que l'arrimage externe entre la variable liée à la rémunération individuelle et la stratégie adoptée par la PME permet de minimiser le taux de départs volontaires ( $\beta$  stan. = -0,310;  $p < 0,05$ ). Ainsi, l'arrimage externe permettrait d'expliquer plus de 12% de la variance pour cet indicateur. En revanche, cet arrimage ferait en sorte de faire diminuer à la fois les ventes par employé ( $\beta$  stan. = -0,187;  $p < 0,01$ ) et la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration ( $\beta$  stan. = -0,429;  $p < 0,01$ ).

En clair, un bon alignement entre la pratique de rémunération individuelle et la stratégie d'affaires permettrait d'expliquer un peu moins de 8% de la variance dans les ventes par employé et un peu moins de 17% de la variance dans la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration. Aucune influence significative n'a cependant été découverte vis-à-vis de la marge brute. À nouveau, des explications identiques à celles proposées précédemment permettraient de comprendre de tels résultats.

Finalement, nos deux dernières pratiques, soit la diffusion d'informations stratégiques et économiques et la participation aux décisions, nous obligent également à valider partiellement la thèse de contingence des RH (Tableau 24 et 25). Autant pour la pratique de diffusion d'informations que pour la pratique de participation aux décisions, nous avons pu constater qu'une PME poursuivant une stratégie de différenciation diminue son taux de départs volontaires dans la mesure où elle investit intensément dans ces pratiques. Inversement, une PME poursuivant une stratégie de minimisation des coûts diminue son taux de départs volontaires lorsqu'elle investit peu dans ces deux pratiques.

**Tableau 23. Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de rémunération individuelle avec primes et bonis et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Rémunéra. ind. (A)	0,295	0,030**	0,205	0,0001***	0,443	0,0001***	-0,100	0,608	0,181	0,075*
Stratégie d'af. (B)	0,458	0,0001***	0,278	0,0001***	0,497	0,0001***	0,330	0,049**	0,418	0,0001***
Interaction (A x B)	-0,310	0,023**	-0,187	0,0001***	-0,429	0,0001***	0,053	0,786	-0,149	0,148
R <sup>2</sup> ajusté	0,836		0,983		0,946		0,482		0,826	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

Autrement dit, un alignement adéquat entre la stratégie et l'une ou l'autre de ces pratiques permettrait d'expliquer au moins de 22% de la variance dans le taux de départs volontaires (diffusion d'informations : β stan. = -0,559;  $p < 0,01$ ; participation aux décisions : β stan. = -0,877;  $p < 0,01$ ). En outre, toujours pour l'une ou l'autre de ces pratiques, un alignement approprié permettrait d'expliquer environ 18% de la diminution des ventes par employé, environ 26% de la diminution de la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration et au moins 16% de la diminution de la marge brute.

**Tableau 24. Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de diffusion d'informations stratégiques/économiques et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Diffusion d'inf.(A)	0,553	0,0007***	0,434	0,0001***	0,698	0,0001***	-0,258	0,239	0,478	0,0001***
Stratégie d'af. (B)	0,654	0,0001***	0,510	0,0001***	0,694	0,0001***	0,142	0,495	0,669	0,0001***
Interaction (A x B)	-0,559	0,0009***	-0,466	0,0001***	-0,679	0,0001***	0,313	0,179	-0,512	0,0001***
R <sup>2</sup> ajusté	0,841		0,987		0,955		0,485		0,834	

**Tableau 25. Synthèse de l'effet d'interaction entre la pratique de participation aux décisions et la stratégie d'affaires sur les variables dépendantes de performance.**

	Taux de départs volontaires		Ventes par employé pour dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S	β stan.	N S
Participat. décis. (A)	0,810	0,0001***	0,485	0,0001***	0,724	0,0001***	-0,033	0,877	0,318	0,006***
Stratégie d'af. (B)	0,966	0,0001***	0,532	0,0001***	0,740	0,0001***	0,267	0,241	0,660	0,0001***
Interaction (A x B)	-0,877	0,0001***	-0,473	0,0001***	-0,699	0,0001***	0,089	0,707	-0,417	0,001***
R <sup>2</sup> ajusté	0,849		0,988		0,959		0,481		0,830	

**Légende :**

β stan. : Beta standardisé

N S : niveau de signification statistique

\* :  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\* :  $p \leq 0,01$

En lien avec la pratique de diffusion d'informations, nos résultats corroborent en partie ceux d'Arcand (2000). En effet, ce dernier a trouvé qu'un alignement adéquat entre la pratique de partage de l'information et la stratégie adoptée permettait d'expliquer une amélioration quant à la performance sociale (définie par Arcand comme la satisfaction au travail). En ce qui concerne la pratique de partage des décisions, nos résultats contredisent ceux de Delery et Doty (1996). En clair, ces chercheurs ont trouvé que l'existence d'un lien entre la performance financière et la GRH (dans ce cas, la pratique de partage des décisions) est, dans une grande mesure, contingent à la stratégie d'affaires. Pour notre part, nous n'avons trouvé une influence qu'au niveau de la performance organisationnelle (dans ce cas, le taux de départs volontaires).

Bref, à l'aide de nos résultats reliés à la perspective de contingence, nous avons pu remarquer que l'effet d'interaction n'a été en mesure que d'expliquer la performance pour un seul de nos indicateurs, soit le taux de départs volontaires. Ici, nous avons expliqué ce résultat à l'aide de la modélisation de l'impact des stratégies de GRH sur les performances de Liouville et Bayad (1995). En ce sens, nous avons avancé comme explication que l'effet des différentes stratégies de GRH employées à l'intérieur des entreprises permettait d'influencer de façon directe les performances sociales (pouvant être définies, notamment, par le taux de départs volontaires) et de façon indirecte les performances organisationnelle et économique.

Pour ce qui est des ventes par employé, de la moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration et de la marge brute, nous avons relevé qu'un bon arrimage externe (c'est-

à-dire, le fait d'investir massivement dans la pratique tout en utilisant une stratégie de différenciation ou la fait d'investir faiblement dans la pratique tout en utilisant une stratégie de minimisation des coûts) faisait en sorte d'offrir, pour la PME, de moins bons résultats face à ces trois indicateurs de performance. Pour expliquer de pareils résultats le raisonnement a été le suivant : les investissements (en temps et en argent) octroyés pour aligner la stratégie d'affaires aux pratiques de GRH, étaient supérieurs aux bénéfices que ne pouvait engendrer cet effet d'interaction. Aucun résultat significatif n'a été trouvé pour la croissance des ventes sur 3 ans.

En outre, il nous faut souligner le fait qu'à elles seules, nos neuf pratiques ont très souvent permis de justifier une part considérable (parfois même au-delà de 20%) de la variance expliquée pour l'un ou l'autre de nos cinq indicateurs de performance. Ainsi, ces résultats ont fourni un support supplémentaire à la thèse universaliste.

Bien que défendable, la logique de contingence comporte certaines faiblesses. Parmi celles-ci, la simplicité se présente comme sa principale. En ce sens, nous pourrions être portés à vouloir étudier les pratiques de GRH sous forme d'ensemble logique. La section suivante permettra de vérifier un postulat théorique (mais de plus en plus empirique) important de la science organisationnelle selon lequel les éléments organisationnels doivent être corrélés de façon cohérente les uns avec les autres (Meyer, Tsui et Hinings, 1993). Ici, nous vérifierons ce postulat en regard de la cohérence entre les pratiques de GRH.

### *Résultats reliés à l'hypothèse configurationnelle*

L'hypothèse configurationnelle a précédemment été émise comme suit :

**Hypothèse 3.** *La performance organisationnelle sera plus élevée à l'intérieur des entreprises qui utilisent un regroupement de pratiques de GRH innovateur plutôt qu'un regroupement de pratiques de GRH non innovateur.*

### *Résultats des analyses de régression et discussion*

À la lumière des données recueillies dans les 336 PME manufacturières, sommes-nous en mesure de confirmer notre troisième hypothèse ? À cette question, nous pouvons répondre par l'affirmative. En effet, en analysant les valeurs de F et les  $R^2$  ajustés (c.f. Tableau 26), on s'aperçoit que ces derniers sont toujours plus élevés, et ce pour chacune de nos variables dépendantes, à l'intérieur des PME utilisant un regroupement innovateur par rapport à celles utilisant un regroupement non innovateur. Ainsi, nos résultats corroborent ceux de MacDuffie (1995) ainsi que ceux d'Ichniowski, Shaw et Prennuchi (1997) voulant que les regroupements de pratiques de GRH innovateurs résultent en une meilleure performance que les regroupements de pratiques non innovateurs.



**Tableau 26. Synthèse de l'hypothèse 3.**

	Taux de départs volontaires		Ventes/employé pour la dernière année		Moyenne d'atteinte des objectifs d'amélioration		Croissance des ventes sur 3 ans		Marge brute	
	Valeur F	R <sup>2</sup> ajusté	Valeur F	R <sup>2</sup> ajusté	Valeur F	R <sup>2</sup> ajusté	Valeur F	R <sup>2</sup> ajusté	Valeur F	R <sup>2</sup> ajusté
Regroupement non innovateur	28,18	0,821 ***	281,51	0,979 ***	114,37	0,938 ***	6,15	0,426 ***	35,84	0,815 ***
Regroupement innovateur	42,07	0,860 ***	496,78	0,988 ***	197,96	0,960 ***	10,39	0,559 ***	45,58	0,840 ***

**Légende :**\* :  $p \leq 0,10$ \*\* :  $p \leq 0,05$ \*\*\* :  $p \leq 0,01$ 

En s'attardant aux variables GRH significatives, nous avons été en mesure de former deux regroupements de pratiques. Dans le premier, pouvant être considéré d'innovateur, nous avons identifié les pratiques de formation, de description de tâches et de diffusion d'informations stratégiques et économiques. Dans le second, pouvant être qualifié de non innovateur, nous avons identifié les pratiques de formation, d'évaluation du rendement et de gestion participative.

Il peut paraître surprenant que la pratique de formation se retrouve à la fois dans le regroupement de pratiques de GRH innovateur et dans le regroupement de pratiques de GRH non innovateur. Ayant seulement utilisé l'étendue comme caractéristique des pratiques de GRH dans notre échantillon, ce paradoxe apparent peut s'expliquer par le fait que la pratique de formation peut, d'une part, être considérée comme innovatrice lorsque l'entreprise l'emploie à des fins générales (c'est-à-dire pour que les employés acquièrent une certaine autonomie et une certaine indépendance dans l'exécution de leur travail) et, d'autre part, être considérée comme non innovatrice lorsque l'entreprise l'emploie à des fins spécifiques (c'est-à-dire pour que les employés sachent mieux effectuer leurs principales tâches sans toutefois acquérir de compétences allant au-delà de leurs tâches proprement dites).

En outre, nous pouvons également confirmer de manière satisfaisante le concept de cohérence interne. À notre connaissance, nous avons été impliqué dans une des seules études à observer une relative équivalence dans les regroupements de pratiques de GRH, ce qui, in extenso, apporte une valeur au modèle théorique proposé par Miles et Snow (1984). Autrement dit, nous nous devons d'accepter le postulat théorique selon lequel l'effet global d'un système (autant un regroupement de pratiques de GRH innovateur que non innovateur) est supérieur lorsque ses éléments sont caractérisés par une forte complémentarité plutôt que lorsque l'on fait la somme de chacun des éléments pris individuellement (Arthur, 1994 ; Baird & Meshoulam, 1988 ; Barney, 1995 ; Baron & Kreps, 1999). En ce sens, nos résultats confortent ceux de Dunlop et Weil (1996) ainsi

que ceux d'Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) voulant que la présence d'un regroupement de pratiques de GRH cohérent (autant traditionnel qu'innovateur) fasse accroître la performance organisationnelle.

## **Conclusion**

## Conclusion

Bien que la présente étude soit loin de nous permettre d'asseoir définitivement les fondements théoriques et empiriques de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), elle nous a moins permis d'apprécier la complexité d'un tel domaine de recherche. À cet égard, nous croyons que cette prise de conscience constitue la première étape à la compréhension adéquate des diverses implications découlant de la GSRH.

Deux particularités ont caractérisé le présent mémoire. D'une part, il ne s'est attardé qu'aux petites et moyennes entreprises (PME) et, d'autre part, il a eu comme objectif premier de vérifier simultanément la validité des trois perspectives les plus souvent citées dans la littérature en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Dès lors, nous ne voulions plus uniquement confirmer le principe selon lequel les ressources humaines influencent de manière importante la performance des PME.

En ne considérant que les résultats statistiques, chacune des trois hypothèses a pu être confirmée. En clair, l'hypothèse universaliste visait à mesurer l'effet de certaines pratiques de GRH sur la performance des PME; l'hypothèse contingentielle, ayant toujours comme résultante la performance, visait à mesurer l'effet contingent de la stratégie sur les pratiques de GRH; et l'hypothèse configurationnelle visait à vérifier les variations de la performance en comparant un regroupement de pratiques de GRH innovateur à un regroupement de pratiques de GRH non innovateur.

À la lumière de nos résultats, les hypothèses universaliste et configurationnelle se sont vues fortement appuyées. En effet, le fait d'investir dans certaines pratiques de GRH ou dans un arrimage cohérent de pratiques permettrait d'augmenter de manière décisive la performance organisationnelle et/ou financière. Quant à l'hypothèse contingentielle, elle n'a pu être confirmée que pour un indicateur de performance, soit le taux de départs volontaires. Face à ces derniers résultats, nous devons alors admettre que les efforts déployés afin d'aligner adéquatement les pratiques de GRH avec la stratégie d'affaires ne semblent pas permettre d'améliorer la performance organisationnelle et financière en contexte de PME.

Eu égard aux résultats obtenus, nous pouvons globalement affirmer que la GRH semble constituer un sérieux déterminant de la performance organisationnelle et financière de nos 336 PME manufacturières.

Rappelons ici que notre échantillon n'a été formé que de PME ayant choisi de participer volontairement (échantillon non probabiliste) à l'étude effectuée par le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePe). Cette réalité nous empêche alors de généraliser nos résultats en dehors de notre échantillon.

Le questionnaire auquel devaient répondre les PME renferme également certaines limites. Étant un questionnaire s'intéressant à recueillir des données touchant l'ensemble des pratiques de gestion (stratégie, marketing, finances, gestion des ressources humaines, production, système d'information, etc.), il nous a offert des informations moins précises

au sujet de certaines pratiques de GRH. Par exemple, nous avons été en mesure de savoir si une PME appliquait la pratique d'évaluation du rendement sans toutefois savoir à quelle fréquence et de quelle façon cette pratique était réellement utilisée. Entre autres exemples, nous avons pu savoir à quelle catégorie d'employés s'appliquait la pratique d'accès à la propriété sans toutefois connaître les modalités de cette pratique. Bref, le questionnaire nous a davantage informés sur la présence ou non des pratiques de GRH plutôt que sur le degré de développement de ces pratiques.

Nous pouvons aussi souligner le fait que nous nous sommes engagés dans un jeune domaine de recherche qui n'est encore qu'au stade exploratoire. Dans cet ordre d'idée, notre revue de littérature, élaborée principalement à l'aide de recherches poursuivies dans le cadre de la grande entreprise, pourrait ne pas se prêter parfaitement au contexte de la PME.

En outre, bien que nous ayons soutenu avoir validé l'hypothèse configurationnelle, il ne faudrait pas oublier que, pour des raisons méthodologiques, nous avons fait fi du concept de cohérence externe. En ce sens, nous n'avons réellement validé que de manière partielle la logique configurationnelle. Cette dernière peut être considérée comme une limite importante puisqu'un bon nombre de chercheurs (Dunlop & Weil, 1996; MacDuffie, 1995), engagés dans la thèse configurationnelle, ont obtenu des résultats plus significatifs sur la performance lorsque la cohérence externe était également incluse dans leurs modèles.

Malgré les limites énoncées, notre étude ouvre la voie à diverses avenues de recherche fort prometteuses. Par exemple, face à notre dernière limite, il pourrait être approprié d'inclure le concept de cohérence externe dans une étude ultérieure. De cette manière, la logique entière de la perspective configurationnelle pourrait être revérifiée à nouveau.

Il pourrait également être intéressant de faire une étude comportant un échantillon d'entreprises dites « atypiques ». Ces dernières peuvent être caractérisées de la sorte notamment du fait qu'elles emploient des pratiques de GRH innovatrices tout en favorisant une stratégie traditionnelle (ex : stratégie de contrôle des coûts). En ce sens, d'autres chercheurs pourraient étudier la performance de ces entreprises particulières.

En lien avec le modèle de contingence de la GRH, il serait pertinent, dans le contexte de la PME, de faire une étude se concentrant uniquement sur les variables de contingence (ex : la taille, l'âge des entreprises, le niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant, etc.). En ce sens, une telle étude pourrait approfondir les effets indirects mais non négligeables de telles variables sur la performance retrouvée à l'intérieur de ce type d'entreprise.

Souhaitons, en terminant, que notre recherche ait contribué à l'avancement des connaissances dans ce jeune domaine de recherche et, du même coup, qu'elle ait aussi aidé à le faire progresser, dans ce que l'on pourrait appeler, sa phase paradigmatique.



## **Références**

## Références

**Ackoff, R.L.** (1981), *Creating the corporate future*, New York : John Wiley & Sons.

**Amit, R. & Schoemaker, P.J. H.** (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, 14 : 33-46.

**Arcand, M.** (2000), L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses populaires Desjardins du Québec, Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Metz (France), 256 p.

**Arthur, J.B.** (1992), « The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.45, n.3, p.488-506.

**Arthur, J.B.** (1994), « Effects of human resource systems on manufacturing performance », *Academy of Management Journal*, vol.37, p.670-687.

**Bacharach, S.** (1989), « Organizational theories : Some criteria for evaluation », *Academy of Management Review*, 14, p.496-515.

**Baird, L.S., & Meshoulam, I.** (1988), « Managing Two fits of Strategic Human Resource Management », *Academy of Management Review*, Vol.13, n.1, p.116-128.

**Baird, S.L., Schneier, L. & Beatty, W.** (1988), *The strategic human resource management sourcebook*, Human Resource Development Press, Amherst, Massachusetts, 385 p.

**Barney, J.B.** (1991), « Firms resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol.17, n.1, p.99-120.

**Barney, J.B.** (1995), « Looking Inside the Competitive Advantage », *Academy of Management Executive*, Vol.9, n.4, p.49-61.

**Barney, J.B., & Wright, P.M.** (1998), On becoming a strategic partner : The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, p.31-46.

**Baron, J.N., & Kreps, D.M.** (1999), « Consistent Human Resource Practices », *California Management Review*, Berkeley, Vol.41, n.3, p.29-53.

**Barrette, J., & Carrière, J.** (2001), La cohérence des pratiques inter systèmes de GRH et son impact sur la performance organisationnelle, Faculté d'Administration, Université d'Ottawa.

**Barrette, J., & Simeus, M.** (1997), « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie », in ASAC 1997, St.John's, TN, p.23-33.

**Bartel, A.P.** (1994), « Productivity gains from the implementation of employee training programs », *Industrial Relations*, vol.33, p.411-425.

**Becker, B., & Gerhart, B.** (1996), « The impact of human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n.4, p.779-801.

**Becker, B.E., & Huselid, M.A.** (1999), « Overview : Strategic Human Resource Management in five leading Firms », *Human Resource Management*, vol.38, n.4, p.287-301.

**Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A.** (1993), *Human resource management : An experiential approach*. New York : McGraw-Hill, Inc.

**Betcherman, G., McMullen, K., Leckie, N., & Caron, C.** (1994), Les transformations du milieu de travail au Canada, IRC Press, Queen's University at Kingston, Ontario.

**Bourbonnais, J.-P. & Gosselin, A.** (1988), « Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90 : un tour d'horizon », février 1988, p.23-29, dans A. Gosselin, La gestion stratégique des ressources humaines, *Gestion*, Collection Racines du savoir.

**Brillet, F.** (2000), « La PME, terrain d'innovations salariales ? De l'importance de l'effet taille dans le management des rémunérations », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol.13, no.2, p.11-44.

**Cascio, W.F. & Thacker, J.W.** (1994), *Managing Human Resources : Productivity, quality of work life, profits*. First canadian edition, McGraw-Hill Ryerson.

**Chandler, G.N. & McEvoy, G.M.** (2000), « Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium sized enterprises », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.25, n.1, p.43-57.

**Chouinard, Y.** (1994), « L'évaluation de la performance : un piège ! », *Revue de gestion*, septembre, p.6-20.

**Coase, R.H.** (1937), The nature of the firm. *Economica* N.S.

**Delaney, J. & Huselid, M.A.** (1996), « The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, vol.39, n.4, p.949-969.

**Delery, J.E., & Doty, D.H.** (1996), « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n.4, p.802-835.

**Dolan, S.L. Schuler, R.S. & Chrétien, L.** (1994), *Gestion des ressources humaines*. Ottawa, Éditions du Trécarré inc.

**Dolan, S.L., Shimon L., Schuler, R.S., Randall S., & Chrétien, L.** (1988), *Gestion des ressources humaines*, Éditions du Trécarré, Les Éditions Reynald Goulet inc., Québec.

**Doty, D.H., Glick, W.H., & Huber, G.P.** (1993), « Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness : A test of two Configurational Theories », *Academy of Management Journal*, Vol.36, n.6, p.1196-1250.

**Ducharme, L.M.** (1998), « Introduction : Main Theories and Concepts », in *Measuring Intangible Investment*, OCDE, Paris.

**Dunlop, J.T. & Weil, D.** (1996), « Diffusion and Performance Effects of Modular Production in the U.S. Apparel Industry », *Industrial Relations*, vol.35, n.3, p.334-355.

**Dyer, L.** (1985), « Strategic human resources management and planning », In K. Rowland et G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, Greenwich, CT : JAI Press, Vol.3, p.1-30.

**Dyer, L. & Reeves, T.** (1995), « HR strategies and firm performance : What do we know and where do we need to go ? », *International Journal of Human Resources Management*, vol.6, p.656-670.

**Eisenhart, K.** (1989), *Agency theory : an assessment and review*. Academy of Management Review.

**Fabi, B., Garand, D.J., & Pettersen, N.** (1995), *La GRH en PME : proposition et application d'un modèle contingentiel*, Cahier de recherche no.94-04, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), DAE-UQTR, Communication au Congrès international francophone de la PME (CIFPME), Carthage, 28-30 octobre 1993, 15 p.

**Fabi, B., & Garand, D.J.** (1994), « L'acquisition des ressources humaines en PME », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol.6, n.3-4, p. 91-129.

**Garand, D.J.** (1993), « Les pratiques de gestion des ressources humaines en P.M.E. », Rapport de recherche, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), Université du Québec à Trois-Rivières.

**Garand, D.J., & Fabi, B.** (1992), « Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME », *Revue organisation*, p.61-97.

**Garand, D.J., & Fabi, B.** (1994), « La conservation des ressources humaines en PME », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol.7, n.1, p.85-126.

**Gerhart, B.** (1999), « Human Resource Management and Firm Performance : Measurement Issues and their Effect on Causal and Policy Inferences », in P.M. Wright, L.Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press inc., Stamford, CT, p.31-51.

**Gerhart, B. & Milkovich, G.T.** (1992), Employee compensation : Research and practices. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.3, p.481-569, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.

**Gerhart, B., Trevor, C., & Graham, M.** (1996), « New directions in employee compensation research », In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, p. 143-203.

**Goodman, P.S., Atkin, R.S., & Schoorman, F.D.** (1983), « On the demise or organizational effectiveness studies », in K.S. Cameron et D.A. Whetten (dir.), *Organizational Effectiveness. A comparison of Multiple Models*, New York, Academic Press, p.163-183.

**Grant, R.M.** (1996), « Toward a knowledge-based theory of the firm ». *Strategic Management Journal*, 17 (special issue) : 109-122.

**Greiner, L.E.** (1972), Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, p. 37-46.

**Guérin, G., Le Louarn, J.-Y., & Wils, T.** (1988), « L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel », novembre 1988, p.23-33, dans A. Gosselin, *La gestion stratégique des ressources humaines*, *Gestion*, Collection Racines du savoir.

**Guérin, G., Wils, T., & Lemire, I.** (1997), « L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec », *Relations Industrielles*, Vol.52, n.1, p.61-90.

**Guérin, G., & Wils, T.** (1992), « La gestion des carrières : une typologie des pratiques ». *Gestion*, septembre 1992, vol.16, n.3, p.48-63.

**Guérin, G., & Wils, T.** (1990), « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans R.Blouin, (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, QC, p.667-715.

**Harel, H., & Tzafrir, S.S.** (1999), « The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm », *Human Resource Management*, vol.38, n.3, p.185-200.

**Hitt, A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R.** (2001), « Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms : A Resource-Based Perspective », *The Academy of Management Journal*, vol.44, n.1, p.13-29.

**Huselid, M.A.** (1995), « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, , vol.38, p.635-672.

**Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G.** (1997), « The effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance : An International Comparison of U.S. and Japanese Plants », *Management Science*, vol.45, n.5, p.704-721.

**Jones, G.R. & Wright, P.M.** (1992), An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.10, p.271-299.

**Julien, P.-A., & le GREPME** (1997), *Les PME bilan et perspectives*, Connaissance de la gestion, 2<sup>e</sup> Édition, 364 p.

**Kaufman, R.T.** (1992), « The effect of Improshare on productivity », *Industrial and Labour Relations Review*, vol.45, p.311-322.

**Kelley, M.R.** (1996), « Participative Bureaucracy and Productivity in the Machined Products Sector », *Industrial Relations*, Vol.35, n.3, p.374-399.

**Kleiner, M.M. & Bouillon, M.L.** (1988), « Providing business information to production workers : correlates of compensation and profitability », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.41, no.4, p.605-617.

**Kuhn, T.** (1970), *The structure of scientific revolutions*. Chicago : University of Chicago Press.

**Lacoursière, R.** (2001), Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME, Mémoire (M.Sc.) en gestion des PME et de leur environnement, UQTR, Décembre, 197p.

**Lado, A.A., & Wilson, C.M.** (1994), « Human esource systems and sustained competitive advantage : A competency-based perspective », *Academy of Management Review*, vol.19, p.699-727.

**Lawler, E.E. & Jenkins, G.D.** (1992), « Strategic reward systems », In Dunnette, D.M. & Hough M.L. (Eds.), *Handbook of industrial organizational psychology*, vol.3, p.1009-1055.

**Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.** (1967), « Differenciation and integration in complex oraganizations », *Administratives Science Quarterly*, no.12, p.1-47.

**Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.** (1973), *Organization and Environment*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.

**Liouville, J. & Bayad, M.** (1995), « Stratégies de gestion des ressource humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, vol.11, n.1, p.159-180.

**MacDuffie, J.P.** (1995), « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, n.2, p.197-221.

**Mahé de Boislandelle, H.** (1988), *Gestion des ressources humaines dans les P.M.E ..*, Economica, Collection Techniques de Gestion, Paris.



**Mahé de Boislandelle, H.** (1990), « Repérage de la fonction ressources humaines en P.M.E. », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol.3 n.1, automne, p.27-37.

**McMahan, G.C., Virick, M. & Wright, P.M.** (1999), « Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects », in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p.99-122.

**Meyer, A.L., Tsui, A.S., & Hinings, C.R.** (1993), « Configurational approaches to organizational analysis », *Academy of Management Journal*, Vol.36, n.5-6, p.1175-1195.

**Miles, R.E., & Snow, C.C.** (1978), *Organizational Strategy, Structure and Processes*, McDraw-Hill, New York, NY.

**Miles, R.E., & Snow, C.C.** (1984), Designing strategic human resource systems *Organizational Dynamics*, 13, p.36-52.

**Mintzberg, H.** (1979), *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, NJ :Prentice-Hall.

**Mintzberg, H.** (1991), « The effective organization: Forces and forms », *Sloan Management Review*, vol.32, hiver, p.54-67.

**Morin, E.M.** (1989), *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : exploration conceptuelle et empirique des représentations*, Thèse de doctorat présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal.

**Morin, E.M., Savoie, A., & Beaudin, G.** (1994), *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Gaetan Morin Éditeur, Montréal, Qc, 158 p.

**Nebenhaus, D.** (1990), « Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions : enquête auprès de PME », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol.3, n.1, p.89-104.

**Paradas, A.** (1998), « Évaluer la formation dans des PME françaises : résultats d'une étude empirique », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol.11, n2/3, spécial « La gestion des ressources humaines », p.31-48.

**Petit, A., Bélanger, L., Benabou, C., Foucher, R., & Bergeron, J.-L.** (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaetan Morin Éditeur, 779 p.

**Pfeffer, J.** (1994), *Competitive Advantage Through People : Unleashing the Power and the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

**Pfeffer, J., & Veiga, J.F.** (1999), « Putting People First for Organizational Success », *The Academy of Management Executives*, Vol.13, n.2, p.37-48.

**Purcell, J.** (1999), « Best Practice and Best Fit : Chimera or Cul-de-sac ? », *Human resource Management Journal*, London, Vol.9, n.3, p.26-41.

**Schumann, M.** (1998), « New concepts of production and productivity », *Economic and industrial democracy*, vol.19, p.17-32.

**Segev, E.** (1989), « A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies », *Strategic Management Journal*, vol.10, n.5, p.487-505.

**Sékiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier F., & Besseyre Des Horts, C.-H.** (1992), *Gestion des Ressources Humaines*, Les Éditions 4L inc.

**Seongsu, K.** (1998), « Does Profit Sharing Increase Firms' Profits ? », *Journal of Labor Research*, vol.19, p.351-370.

**Sheppeck, M.A. & Militello, J.** (2000), « Strategic HR configurations and organizational performance », *Human Resource Management*, vol.39, n.1, p.5-16.

**St-Pierre, J.** (1999), *La Gestion financière des PME : Théories et pratiques*. Collection Entrepreneuriat et PME, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.

**Ulrich, D.** (1991), « Using Human Resources for Competitive Advantage », in I. Killmann, Killmann et Associates (éd.), *Making Organizations Competitive*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, p.129-155.

**Wagar, T.H.** (1998), « Determinants of human resource management practices in small firms : Some evidence from Atlantic Canada », *Journal of Small Business Management*, Vol.36, n.2, avril, p.13-23.

**Wernerfelt, B.** (1984), A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, p.171-180.

**Wright, P.M., Dyer, L., Boudreau, J.W., & Milkovich, G.T.** (1999), Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, 405 p.

**Wright, P.M., & McMahan, G.C.** (1992), « Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management », *Journal of Management*, Vol.18, n.2, p.295-320.

**Wright, P.M., McMahan, G.C. & Williams, A.** (1994), « Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-Based Perspectives », *International Journal of Human Resource Management*, vol.5, n.2, p.301-326.

## **Appendices**

## **Appendice A**

## Études portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises :

### Classification selon les auteurs

Auteurs	Pratiques	Mesures de performance		Résultats
		Organisat.	Financière	
Arcand (2000) PME/GE Secteur des services (46 Caisses populaires)  Canada	Analyse de 3 approches : -universaliste -de contingence -de configuration  Plusieurs pratiques étudiées de façon individuelle :  Rémunération incitative Formation Recrutement/sélection Évaluation du rendement Organisation du travail	Satisfaction Efficacité (productivité)	Trop-perçus Rendement sur investisse- ment	Pour l'approche universaliste, relations positives et significatives entre : -d'une part, les pratiques de rémunération incitative et d'évaluation du rendement et d'autre part, la performance organisationnelle -d'une part, les pratiques d'organisation du travail (implication, consultation, participation, etc.) et d'autre part, la performance organisationnelle
Barrette & Simeus (1997) GE et PME (36 ent.) secteur haute technologie  Canada	Plusieurs pratiques :  Rémunération (mérite, partage des profits, compétences) Dotation Évaluation du rendement Formation/perfectionnement	Productivité (ventes par employé)	RA (ROA) MBN (Marge bénéficiaire nette) Tobin'sq (potentiel de croissance)	Considérées individuellement : -Rémun.directe = augm. De productivité, RA et MBN -Formation = augm. Productivité -Éval. Du rend. = augm. Tobin's q et MBN
Bartel (1994) GE Étude longitudinale  États-Unis	Formation (mise en place d'un programme formel)	Productivité		-Formation = augm. Substantielle de la productivité dans les entreprises qui affichaient des résultats sous la moyenne
Bryson (1999) GE et PME (584 ent.) Multisectorielles  Royaume-Uni	Pratiques favorisant l'engagement organisationnel :  Communication directe, chaîne hiérarchique, rémunération incitative, diffusion de l'information, participation aux décisions		Performance financière perçue par les gestionnaires comparativem ent au secteur	-Les pratiques de communication directe associées à une chaîne hiérarchique donnent la meilleure combinaison possible en PME et sont associés à un accroissement substantiel de la performance financière -Impact négatif de la participation aux décisions
Chandler & McEvoy (2000) GE et PME (66 ent.)  États-Unis	Pratiques de formation et de rémunération incitative (group- based)	Qualité totale (TQM)	Rentabilité	-Les pratiques de formation et de rémunération incitative (group-based) facilitent l'atteinte des objectifs TQM et contribuent à une rentabilité accrue
Chelius & Smith (1990) PME (3988 entt.) Multisectorielles (dont 27% secteur manufacturier)  États-Unis	Partage des profits (profit sharing)	Stabilité d'emploi		-Partage des profits = dimin. Des mises à pied en période de récession, mais peu concluant (niveau de signification faible (p inf. à .1)

Source : Adapté de Lacoursière (2001)

## Études portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises :

### Classification selon les auteurs (suite)

Auteurs	Pratiques	Mesures de performance		Résultats
		Organisat.	Financière	
Cooke (1994) GE (841 ent.) Secteur manufacturier  États-Unis	Participation aux décisions Partages des profits (profits sharing) et partage des gains de productivité (gainsharing)	Valeur ajoutée (diminution des coûts de main-d'œuvre par employé)		-Participation aux décisions = augm. De la performance dans les entreprises syndiquées mais pas dans les non syndiquées. -Partage des profits et partage des gains de productivité = augm. De la performance (plus marquée dans les entreprises non syndiquées) Si toutes les pratiques sont appliquées en association, les résultats sont faiblement positifs dans les entreprises non syndiquées seulement.
D' Arcimoles (1997) GE (42 ent.) Secteur manufacturier Étude longitudinale  France	Formation (% masse salariale)	Productivité (valeur ajoutée par employé)	ROA	-Formation = augm. ROA et augm. de productivité.
Delaney & Huselid (1996) GE (590 ent.) Multisectorielles (à but lucratif et non lucratif)  Etats-Unis	Plusieurs pratiques  Recrutement/sélection Formation Rémunération incitative Participation aux décisions	Perceptions  Qualité des produits Satisfaction des clients Innovation	Rentabilité  Part de marché	Les pratiques de : -Recrutement/sélection -Formation -Rémunération incitative sont corrélées avec une augm. de la performance organisationnelle (qualité des produits, satisfaction des clients et innovation)
Delery & Doty (1996) GE (216 banques) Industrie des services bancaires  Etats-Unis	Analyse des 3 approches : Universelle, de contingence et de configuration  7 pratiques stratégiques : Promotions internes Formation Évaluation du rendement Partage des profits (bonis) Participation Sécurité d'emploi Description de tâches		ROA ROE	Pour l'approche universelle : Augm. de la performance financière pour les pratiques de : -Évaluation du rendement (orientation résultats) -Partage des profits
Denison (1984) GE (34 ent.) Multisectorielles Étude longitudinale 5 ans  États-Unis	Partage de l'information et participation aux décisions		ROI  Retour sur les ventes (return on sales)	Partage d'information et participation aux décisions = augm. ROI Augm. Retour sur les ventes (à partir de la 3 <sup>ème</sup> année seulement)... Effets négatifs durant les deux premières années.
Guzzo, Jette & Katzell (1985) GE et PME Multisectorielles Méta analyse (1971-1981)  États-Unis	Plusieurs pratiques dont : Recrutement Sélection Formation Évaluation du rendement Rémunération incitative Participation aux décisions	Productivité (quantité, qualité et efficacité) Taux de roulement Absentéisme Accidents, etc.		Augm. de productivité pour les pratiques de :  -Formation -Fixation d'objectifs -Évaluation du rendement

Source : Adapté de Lacoursière (2001)

## Études portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises :

### Classification selon les auteurs (suite)

Auteurs	Pratiques	Mesures de performance		Résultats
		Organisat.	Financière	
Harel et Tzafrir (1999) GE (76 ent. + de 200 employés) Secteur public et privé  Israël	Plusieurs pratiques (dites stratégiques et universelles) : Recrutement Sélection Rémunération Participation Promotions internes Formation	Perceptions : Qualité des produits Innovation Attraction et rétention Satisfaction des clients Augm. des ventes Prix produits	Perceptions :  Rentabilité (market performance)	Plusieurs corrélations pour pratiques individuelles mais seulement deux pratiques significatives dans l'explication de variance : - Formation = augm. perf.org. et augm. perf.financière  - sélection = augm. perf. financière
Holzer & al. (1993) GE  États-Unis	Formation	Taux de rejet des produits Taux d'usinage		- Formation (lorsque doublée) = diminution de 7% du taux de rejet
Huselid (1995) GE (968 ent. Publiques) Multisectorielles  États-Unis	HPWP (high performance work practices) mesurées à partir de 13 items regroupés en deux catégories : - employee skills and organizational structure  - employee motivation	Taux de roulement  Ventes par employé	Tobin's q  GRATE (gross rate of return on assets)	Recours à des pratiques hautes performances =  Dimi. Du taux de roulement des employés Augm. productivité (vente par employé) Augm. performance financière (équivalent à 18 041\$ par employé en valeur / marché et à 3 814\$ par employé en profits)
Ichniowsky et al. 91997) GE (36 entreprises) Secteur métallurgie  États-Unis	Ensemble de pratiques comprenant notamment : Rémunération incitative Recrutement/sélection Formation Diffusion d'information Participation aux décisions Etc.	Productivité (réduction des arrêts de production)		Les meilleures augmentation de productivité sont obtenues en combinant les pratiques de participation aux profits, recrutement, formation, diffusion d'information et participation aux décisions
Kaufman (1992) GE (104 ent. ayant adopté un programme improshare)  États-Unis	Rémunération incitative (partage des gains de productivité)	Productivité (taux de rejet, arrêts de production, absentéisme et taux de roulement volontaire)		- Rémunération incitative (partage des gains de productivité) = augm. de la productivité de 8 à 17 %
Kim (1998) GE (495 entreprises)  États-Unis	Partage des profits (profit sharing)		Valeur ajoutée (mesurée par la différence entre l'évaluation marchande de l'ent. et le coût de remplacement ou valeur aux livres des actifs)	- Partage des profits = Effet insignifiant lorsque seule variable étudiée mais effet significatif si associé à un programme de participation des employés (employee involvement).

Source : Adapté de Lacoursière (2001)



## Études portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises :

## Classification selon les auteurs (suite)

Auteurs	Pratiques	Mesures de performance		Résultats
		Organisat.	Financière	
Kleiner & Bouillon (1988) GE (106 entreprises) Secteur manufacturier  États-Unis	Diffusion d'information économique et financière aux employés de production	Ventes par employé	Rendement de l'actif (ROA) Liquidités	La diffusion d'information économique et financière aux employés de production a pour effet de faire augmenter leurs salaires, mais aucun effet significatif n'est observé sur la performance organisationnelle ou financière des entreprises.
Lacoursière (2001) PME (273 entreprises manufacturières)  Québec (Canada)	Plusieurs pratiques susceptibles d'être appliquées en PME et considérées comme stratégiques: Évaluation du rendement Rémunération incitative Description de tâches Formation Diffusion d'information Participation aux décisions	Taux de roulement volontaire  Ventes par és et atteinte des objectifs d'amélioration	Rendement des fonds propres  Rendement de l'actif  Croissance des ventes	Certaines pratiques exercent un impact significatif sur la performance org. et financière des PME. Toutefois, coefficients de corrélation plutôt faibles tout comme pour la part de variance expliquée. Contexte PME (peu de ressources et peu d'expertise GRH) pourrait expliquer les résultats.
Lam & White (1998) GE (120 ent. manufacturières) Multisectorielles  États-Unis	Orientation GHR mesurée selon 3 dimensions :  Recrutement (de main-d'œuvre compétente) Rémunération et avantages (au-dessus de la moyenne) Formation et développement (programme bien élaboré)	Productivité (croissance des ventes)	ROA Croissance de la valeur des actions	-Recrutement -Rémunération -Formation  Forte orientation GRH = Augm. ROA (p<.05) Augm. ventes (p<.01) Augm. des actions (p<.05)
Liouville & Bayad (1995) PME (271 entreprises manufacturières) Multisectorielles  France	Stratégie GRH (mesurée par l'importance attribuée à 12 items, dont les pratiques de :  Formation Rémunération Recrutement Évaluation du rendement Participation Communication	Productivité  Qualité  Innovation  Roulement de personnel  Absentéisme	Rentabilité  Croissance du chiffre d'affaires  Croissance de la part de marché	Formation Rémunération recrutement évaluation du rendement Participation Communication Forte orientation GRH = augm. performance économique (rentabilité, croissance de la part de marché) Augm. de la performance sociale (roulement de personnel et absentéisme)
Long (1998) GE et PME (108 ent. manufac.) Multisectorielles  Canada	Partage des profits	Effets perçus sur 11 indicateurs	Effets perçus sur 2 indicateurs :  Valeur des actions  rentabilité	Partage des profits = Augm. de la motivation des employés Augm. capacité d'attirer et retenir des employés Augm. performance (globale) de l'entreprise
MacDuffie (1994) GE (Industrie automobile)  États-Unis	Systèmes GRH Formation, recrutement et rémunération	Productivité (temps requis pour produire une automobile)		Adoption de certaines pratiques = augm. significative de la productivité

Source : Adapté de Lacoursière (2001)

## Études portant sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises :

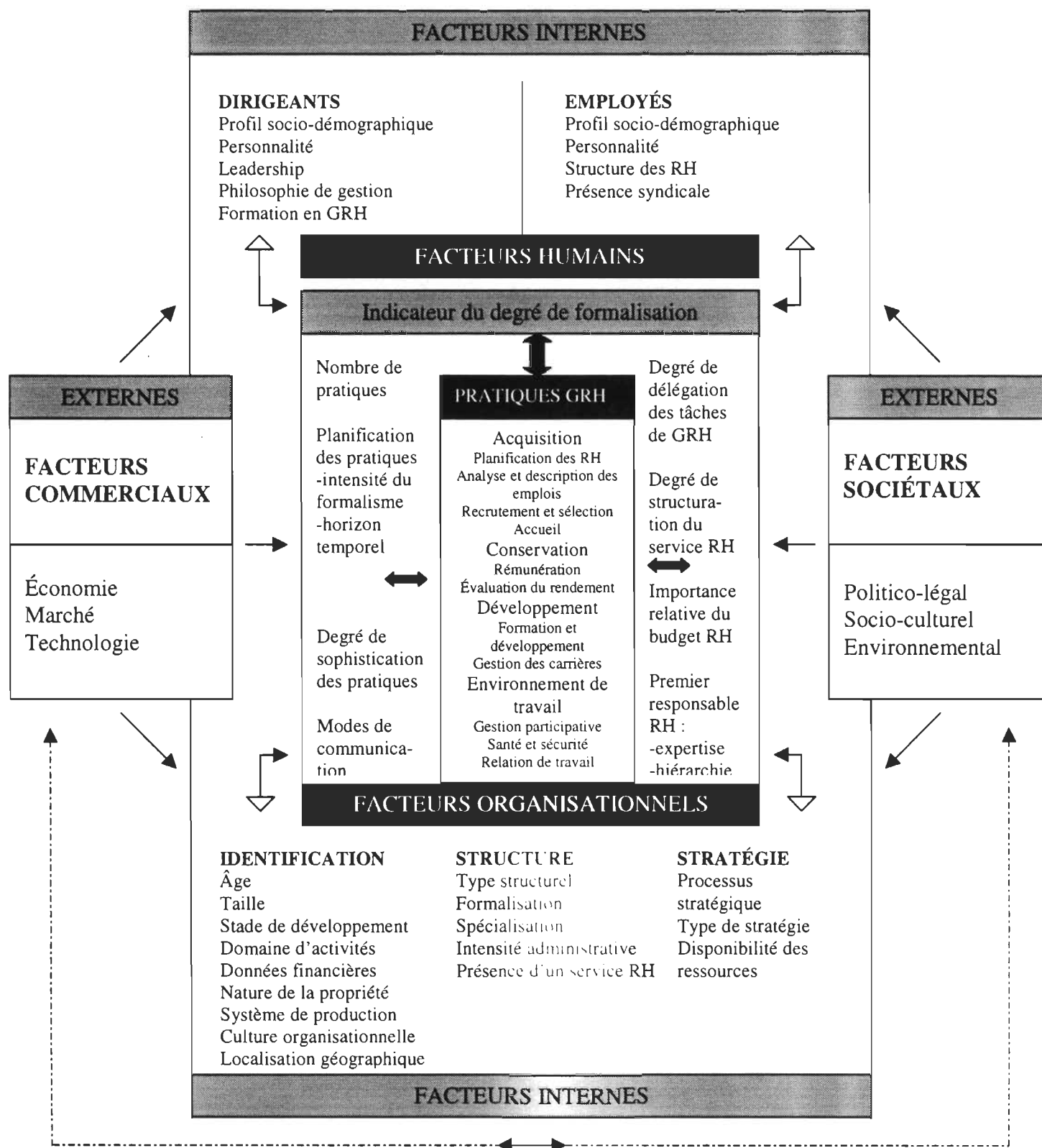
### Classification selon les auteurs (suite)

Auteurs	pratiques	Mesures de performance		Résultats
		Organisat.	Financière	
Magnan, St-Onge & Lalande (1997) 294 Caisses populaires (étude longitudinale)  Canada	Partage des profits (profits sharing)	Productivité, etc.	Retour sur le capita, etc.	Partage des profits = augm. de la performance organisationnelle et financière
Paterson, West, Lawthom & Nickell (1998) PME et GE (60 à 1000 és) 67 ent. manufacturières multisectorielles  royaume-Uni	Plusieurs pratiques regroupées après avoir effectué une analyse factorielle : Groupe 1 Sélection /recrutement Accueil Formation Évaluation du rendement Groupe 2 Polyvalence Rotation de tâches Responsabilisation Travail d'équipe Groupe 3 Communication Cercles de qualité Rémunération incitative	Productivité (vente par employé de l'entreprise et ventes par employé dans l'industrie)	Rentabilité (profits par employé avant impôt rajusté selon inflation)	Pratiques GRH des groupes 1 et 2 permettent d'expliquer la variance dans les proportions suivantes :  Augm. de rentabilité = 19% Augm. de productivité = 18%
Russel, Terborg & Powers (1985) GE (62 commerces de détail ; moy. 423 employés)  Etats-Unis	Formation (% d'employés en recevant + fréquence intensité)	Productivité (ventes par employé)		Formation = augm. de la productivité (ventes par employé)
Shuster, Morden, Baker, McKay & al. (1997) GE (étude de cas longitudinale 5 ans)  Canada	Adoption d'une gestion centrée sur les employés (employee-centered) :  Communication et information Rémunération incitative Participation aux décisions		Revenus d'opération avant dépenses non récurrentes	L'adoption d'un style de gestion centré sur les employés = augm. de rentabilité : (l'implantation des pratiques de GRH expliquerait 75% de l'augmentation des revenus d'opération, lesquels ont augmenté de 66% suite à l'implantation des pratiques de GRH)
Terpstra & Rozell (1993) GE (201 entreprises)  Etats-Unis	Recrutement/sélection		Rentabilité Croissance des ventes sur 5 ans	Un recours accru aux pratiques de sélection/recrutement a un effet marqué sur la performance financière des entreprises du secteur des services et du secteur financier, mais pas d'Effet significatif sur les entreprises du secteur manufacturier
Welbourne et Cyr (1999) GE et PME (107 ent. dont 50% PME)  Secteurs : manufacturier et services  Etats-Unis	Participation à l'actionnariat		Prix des actions	La participation à l'actionnariat a un impact positif sur le prix des actions lorsque le programme est accessible à tous les employés. Il a cependant un impact négatif s'il est accessible à un nombre restreint de dirigeants seulement

Source : Adapté de Lacoursière (2001)

## **Appendice B**

## Modèle de contingence de la GRH



## **Appendice C**

## Détails sur la méthodologie utilisée pour mesurer l'étendue des pratiques

### *Formation*

#### *Étendue de la Pratique (4 indicateurs)*

Un total de quatre indicateurs ont été retenus pour mesurer l'étendue de la pratique de formation. La valeur maximale possible pouvant être atteinte pour l'ensemble des indicateurs est de 34.

*Premier indicateur : nombre d'heures de formation par catégorie de personnel.* Pour chacune des six (6) catégories de personnel, nous avons alloué un indice d'intensité de 1 à 3 suivant le nombre d'heures de formation reçues. Un indice de 1 a été alloué pour 1 à 5 heures de formation ; un indice de 2 a été alloué pour 6 à 10 heures de formation et un indice de 3 a été alloué pour 10 heures et plus de formation. La valeur cumulative maximale possible pour cet indicateur est de 18 (6 catégories atteignant un indice de 3).

Catégories de bénéficiaires	Nombre d'heures de formation reçues		
	(1-5)	(6-10)	(10 et +)
Dirigeant	oui=1	oui=2	oui=3
Cadres	oui=1	oui=2	oui=3
Employés de bureaux	oui=1	oui=2	oui=3
Représentants	oui=1	oui=2	oui=3
Employés de production	oui=1	oui=2	oui=3
Contremaîtres	oui=1	oui=2	oui=3

*Deuxième indicateur : montant investi par employé.* Le montant investi par employé a été calculé en divisant le budget global consacré à la formation par le nombre d'employés total de l'entreprise. Un indice de 1 à 5 a été alloué en fonction de l'importance du montant investi par employé.

Montant (\$) de formation par employé	Indice d'effort
De 0 à 200 \$	1
De 200 à 320 \$	2
De 320 à 500 \$	3
De 500 à 730 \$	4
Plus de 730 \$	5

*Troisième indicateur : Pourcentage de la masse salariale investi en formation.* Un indice de 1 à 5 a été alloué en fonction de l'importance du pourcentage de la masse salariale investi en formation.

Poucentage de la masse salariale	Indice d'effort budgétaire
De 0 à 1 %	1
De 1 %	2
De 1 % à 1,5 %	3
De 1,5 % à 2,5 %	4
Plus de 2,5 %	5

*Quatrième indicateur : bénéficiaires de la formation sur mesure.* Un indice a été établi en fonction du nombre de catégories d'employés bénéficiant d'activités de formation sur mesure. Une cote de 1 était attribuée chaque fois qu'une catégorie recevait de la formation sur mesure, pour un indice maximal possible de 6.

Catégories d'employés	Indice de formation sur mesure
Dirigeant	1
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1

#### Évaluation du rendement

##### *Étendue de la pratique*

Un indice de 1 a été attribué pour chaque catégorie de personnel à qui s'appliquait la pratique d'évaluation du rendement, pour une étendue maximale possible de 5.

Catégories de personnel	Indice d'étendue de la pratique
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1



### *Descriptions de tâches*

#### *Étendue de la pratique*

Un indice de 1 a été attribué pour chaque catégorie de personnel à qui s'appliquait la pratique de descriptions de tâches, pour une étendue maximale possible de 5.

Catégories de personnel	Indice d'étendue de la pratique
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1

### *Politique de recrutement*

#### *Étendue de la pratique*

Un indice de 1 a été attribué pour chaque catégorie de personnel à qui s'appliquait la pratique de politique de recrutement, pour une étendue maximale possible de 5.

Catégories de personnel	Indice d'étendue de la pratique
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1

*Programme d'accès à la propriété*

*Étendue de la pratique*

Un indice de 1 a été attribué pour chaque catégorie de personnel à qui s'appliquait la pratique de programme d'accès à la propriété, pour une étendue maximale possible de 5.

Catégories de personnel	Indice d'étendue de la pratique
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1

*Participation aux profits*

*Étendue de la pratique*

Un indice de 1 a été attribué pour chaque catégorie de personnel à qui s'appliquait la pratique de participation aux profits, pour une étendue maximale possible de 5.

Catégories de personnel	Indice d'étendue de la pratique
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1

### *Rémunération individuelle primes/bonis*

#### *Étendue de la pratique*

Un indice de 1 a été attribué pour chaque catégorie de personnel à qui s'appliquait la pratique de rémunération avec prime et bonis, pour une étendue maximale possible de 5.

Catégories de personnel	Indice d'étendue de la pratique
Cadres	1
Employés de bureaux	1
Représentants	1
Contremaîtres	1
Employés de production	1

### *Diffusion d'informations stratégiques et économiques*

#### *Étendue de la pratique*

Une valeur de 2 ou 3 a d'abord été attribué à chacun des sujets d'information selon leur niveau d'importance (valeur informationnelle). Cette valeur est indiquée entre parenthèses devant chacun des sujets énumérés. Un multiplicateur de 0 à 3 (indiqué entre parenthèses sous chacun des niveaux de diffusion) a ensuite été attribué à chacune des catégories de personnel faisant l'objet de diffusion d'informations. Le principe retenu pour l'attribution du multiplicateur a été le suivant : Plus l'information était diffusée en profondeur dans l'organisation (c'est-à-dire plus elle descendait de la direction vers les employés de production), plus grande était la valeur du multiplicateur. Par exemple, les objectifs stratégiques de l'entreprise (valeur informationnelle de 3), lorsqu'ils sont

diffusés aux employés de production (multiplicateur de 3), se voient attribuer un indice de 9 (3 X 3) tandis que ces mêmes objectifs stratégiques (valeur de 3), lorsqu'ils sont diffusés aux contremaîtres et chefs d'équipe seulement (multiplicateur de 2), se voient plutôt attribuer un indice de 6 (3 X 2). La valeur cumulative maximale possible pour la diffusion d'informations à caractère stratégique/économique était de 48.

Niveau de diffusion Sujets d'information	PDG/CA	Directeur et responsables	Contremaîtres et chefs d'équipes	Employés de production
	(0)	(1)	(2)	(3)
(3) Objectifs stratégiques	oui=0	oui=3	oui=6	oui=9
(3) Résultats financiers de l'entreprise	oui=0	oui=3	oui=6	oui=9
(3) Évolution de la clientèle	oui=0	oui=3	oui=6	oui=9
(3) Évolution de la concurrence	oui=0	oui=3	oui=6	oui=9
(2) Situation du marché	oui=0	oui=2	oui=4	oui=6
(2) Objectifs et résultats des unités de travail	oui=0	oui=2	oui=4	oui=6
Maximum possible par catégorie d'employés	0	16	32	48

### *Participation aux décisions*

#### *Étendue de la pratique*

Pour cette pratique, un indice de 0, 2, 3, 4 ou 5 a été attribué selon le degré de consultation ou de participation aux décisions consenti par la direction à l'égard des employés de production.

Nature de la participation	Indice
Informés après les faits	0
Informés avant les faits	2
Consultés avant la prise de décision	3
Co-partenaires des décisions	4
Mandatés pour prendre eux-mêmes des décisions	5

#### *Indice global*

Le calcul de l'indice global de GRH de chaque entreprise a été effectué en additionnant les indices obtenus pour chacune des pratiques analysées, après avoir eu soin de pondérer certains de ces indices pour les ramener à une valeur maximale de 5. Dans le cas d'une entreprise appliquant les neuf pratiques et où chacune des pratiques aurait atteint le maximum possible d'étendue (soit une étendue de 5), on aurait atteint un indice global de 45, soit le maximum possible.

### *Pondérations appliquées*

Pour la pratique de formation, l'étendue globale de 1 à 5 a été établie à partir de la pondérations suivante :

- Un indice de 1 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 0 et 6 ;
- Un indice de 2 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 7 et 13 ;
- Un indice de 3 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 14 et 20 ;
- Un indice de 4 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 21 et 27 ;
- Un indice de 5 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 28 et 34.

Pour la pratique de diffusion d'information stratégique/économique, l'étendue globale de 1 à 5 a été établie à partir de la pondérations suivante :

- Un indice de 1 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 0 et 10 ;
- Un indice de 2 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 11 et 20 ;
- Un indice de 3 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 21 et 30 ;
- Un indice de 4 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 31 et 40 ;
- Un indice de 5 a été attribué lorsque le total des quatre indicateurs se situait entre 41 et 48.

*Composition de l'indice global de GRH*

Pratiques de GRH	Étendue possible
Formation	0 à 5
Évaluation du rendement	0 à 5
Descriptions de tâches	0 à 5
Politique de recrutement	0 à 5
Programme d'accès à la propriété	0 à 5
Participation aux profits	0 à 5
Rémunération primes/bonis	0 à 5
Diffusion d'information stratégique/économique	0 à 5
Participation aux décisions	0 à 5
Étendue maximale possible	45

## **Appendice D**



### Détail sur la méthodologie utilisée pour mesurer le type de stratégie adoptée par les PME

On trouvera dans les pages qui suivent la description des quatre indicateurs ayant servi à constituer l'indice d'innovation produits/marchés auquel nous avons recouru pour déterminer le type de stratégie poursuivie par les PME. On notera qu'un indice maximal de 20 points a été attribué au premier indicateur (attitude de l'entreprise) tandis qu'indice maximal de 10 points a été attribué à chacun des 3 autres indicateurs. L'attitude de l'entreprise (reflétée dans un énoncé) ayant souvent été le seul indicateur utilisé pour établir le profil stratégique, nous avons cru bon lui réserver une plus forte contribution à l'indice global. Quant au fait de prendre en considération 3 autres indicateurs, nous croyons qu'il s'agit d'une façon de valider la stratégie des entreprises étudiées : celle-ci ne se mesure plus seulement en terme d'attitude (ou d'intention stratégique), mais aussi en termes de comportements réels.

L'addition des pointages obtenus pour chacun des indicateurs pouvait donner une somme maximale de 50. Les pointages ainsi obtenus ont permis de classer les entreprises sur un continuum d'innovation allant de nullement innovatrices à fortement innovatrices.

*Indicateurs d'innovation produits et marchés.*

*Attitude de l'entreprise face au développement de nouveaux produits et marchés*

L'attitude de l'entreprise en termes de développement de nouveaux marchés et d'introduction de nouveaux produits a été établie à partir du choix de réponses qui était offert dans le questionnaire. Les répondants ne devaient cocher qu'un seul énoncé. À partir des réponses fournies par les entreprises, nous leur avons ensuite alloué le pointage conformément à l'échelle présentée ci-dessous. Le pointage obtenu a ensuite été ramené sur 10.

Attitude de l'entreprise	Points
J'innove continuellement et j'introduis régulièrement de nouveaux produits/services.	20
Je désire d'abord maintenir ma part de marché avec les produits/ services existants en cherchant à diminuer leur prix et/ou accroître leur qualité	10
Je désire atteindre prioritairement mes objectifs avec les produits/ services existants, tout en cherchant à introduire prudemment un ou plusieurs produits/services qui ont fait leur preuve sur le marché	15
Je suis satisfait de la situation actuelle, je ne chercherai à réviser le prix ou la qualité de mes produits/services ou éventuellement introduire un nouveau produit/service que lorsque mon entreprise sera confrontée à une menace majeure mettant en cause sa survie	5

### *Collaboration avec des partenaires externes*

Le degré de collaboration avec des partenaires externes a été établi à partir des réponses fournies par les répondants. Parmi un choix de 7 partenaires potentiels, les répondants devaient cocher ceux avec lesquels ils collaboraient pour leurs activités de recherche et développement, de même que pour leurs activités de marketing et ventes. Nous avons alloué un point chaque fois que l'entreprise disait collaborer avec l'un ou l'autre des partenaires identifiés, pour un maximum possible de 14 points. Le pointage obtenu a ensuite été ramené sur 10.

Domaine de collaboration Partenaires	Activités de recherche et développement	Activités de vente et marketing
Donneurs d'ordres	Oui = 1	Oui = 1
Centres de recherche	Oui = 1	Oui = 1
Maisons d'enseignement	Oui = 1	Oui = 1
Autres PME	Oui = 1	Oui = 1
Concurrents	Oui = 1	Oui = 1
Fournisseurs	Oui = 1	Oui = 1
Clients	Oui = 1	Oui = 1

### *Pratiques de veille commerciale*

Les pratiques de veille commerciale ont été établies à partir du nombre de sources d'information auxquelles recourent les entreprises pour leurs activités de développement de produits/marchés. Parmi un choix de 15 sources d'information potentielles, les répondants devaient cocher celles auxquelles ils recouraient habituellement. Nous avons ensuite alloué un point chaque fois qu'une entreprise disait recourir à l'une ou l'autre des sources d'information, pour un maximum possible de 15 points. Le pointage obtenu a ensuite été ramené sur 10.

Sources d'information pour les activités de Développement de produits/marchés	Points
Cadres	1
Personnel de production	1
Personnel de vente	1
Conseil d'administration ou comité consultatif	1
Clients/fournisseurs	1
Donneurs d'ordres	1
Sous-traitant	1
Consultants	1
Banquiers	1
Associations sectorielles ou gens d'affaires	1
Foires et expositions	1
Journaux, revues d'affaires, revues spécialisées	1
Université, Cegeps, centres de recherche	1
Gouvernements	1
Internet	1

*Pourcentage de ventes attribuables à de nouveaux produits ou à des produits modifiés*

Le pourcentage des ventes des deux dernières années attribuables à de nouveaux produits ou à des produits modifiés (à partir des activités de recherche et développement, des exigences des clients ou de l'achat d'une nouvelle technologie ou licence) a été établi à partir des données fournies par les entreprises en réponse à cette question. Une valeur de 10 a été attribué au plus haut pourcentage atteint et tous les pourcentages ont ensuite été ramenés sur 10.

	Deux dernières années (%)
Ventes attribuables à de nouveaux produits	
Ventes attribuables à des produits modifiés à partir de R & D	
Ventes attribuables à des produits modifiés selon les clients	
Ventes attribuables à des produits modifiés suite à l'achat d'une nouvelle technologie	
Ventes attribuables à des produits non modifiés	
Total	100%